



REPUBLIQUE DU BENIN

----@@@----

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

----@@@----

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

----@@@----

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

----@@@----

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DU CYCLE  
II

Option : *Management*

Filière : *Gestion des Ressources Humaines*

Sujet :

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION  
DE LA GESTION DU TEMPS DE  
TRAVAIL DU PERSONNEL À LA  
MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et présenté par :

**Galifou LOBADADÉ**

Sous la direction de :

Directrice du stage :

**Madame Aurore B. KAKPO**

**DRH de la Mairie d'Abomey-Calavi**

Directrice du mémoire :

**Madame Véronique ZOCLI**

**Enseignante à l'ENAM**

Septembre 2014

## **IDENTIFICATION DU JURY**

Présidente : Madame Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Vice-Président : Monsieur Gilbert FANOUE

Membre : Monsieur Pierre-Claver ADOMOU

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS  
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS  
DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À  
LEUR AUTEUR.**



# IN MEMORIUM

- À mon feu père François LOBADADÉ.

# DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- toi ma mère, madame Joséphine S. LOBADADÉ, née DJIHANOU ;
- vous mes sœurs (Djiman, Marguerite, Félicienne, Charlotte) et frères (Schègun, Valentin, Etienne, Alphonse, Julien, Constant, Victorin) ;
- toi, mademoiselle Chifaou BAKARI.

# REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- aux membres du jury qui ont accepté d'apprécier ce mémoire ;
- à madame Véronique ZOCLIQUI, malgré ses nombreuses occupations, n'a ménagé aucun effort pour encadrer la rédaction du présent mémoire ;
- à madame Aurore B. KAKPO, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- à monsieur Bertrand ADJAHOUINO, pour son encadrement ;
- à tout le personnel administratif de l'ENAM ;
- à tout le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi ;
- à tous les enseignants qui m'ont encadré depuis le cours primaire, notamment ceux de l'ENAM ;
- à tous les amis qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire ;

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

DAJF	:	Direction des Affaires Juridiques et Foncières
DASAG	:	Division des Affaires Sociales et de l'Approche Genre
DDLPE	:	Direction du Développement Local et de la Promotion Economique
DF	:	Division de la Formation
DGC	:	Division de la Gestion des Carrières
DGPEE	:	Division de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs
DIDA	:	Division de l'Information, de la Documentation et des Archives
DRF	:	Direction des Ressources Financières
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DSP	:	Direction des Services à la Population
DST	:	Direction des Services Techniques
ENAM	:	École Nationale d'Administration et de Magistrature
MAC	:	Mairie d'Abomey-Calavi
PS	:	Problème Spécifique
RH	:	Ressources Humaines
SGCASAG	:	Service de Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre
SGPF	:	Service de Gestion Prévisionnelle et de la Formation
SINTIC	:	Service de l'Information et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n° 1</u> : Répartition du personnel selon le genre.....	16
<u>Tableau n° 2</u> : Répartition du personnel selon le statut.....	16
<u>Tableau n° 3</u> : Inventaire des atouts et des faiblesses.....	22
<u>Tableau n° 4</u> : Regroupement des faiblesses par centres d'intérêt.....	24
<u>Tableau n° 5</u> : Synthèse des approches théoriques.....	28
<u>Tableau n° 6</u> : Tableau de bord de l'étude .....	34
<u>Tableau n° 7</u> : Les dix obstacles les plus courants à une « bonne » gestion du temps.....	40
<u>Tableau n° 8</u> : Principe d'Eisenhower.....	44
<u>Tableau n° 9</u> : Gestion non efficace des dossiers du personnel.....	51
<u>Tableau n° 10</u> : Non fixation d'objectifs à chaque agent.....	52
<u>Tableau n° 11</u> : Perte de temps lors dans la gestion des documents.....	52
<u>Tableau n° 12</u> : Renseignements généraux sur les agents.....	59
<u>Tableau n° 13</u> : Coursus scolaire et académique des agents.....	60
<u>Tableau n° 14</u> : Poste occupé par l'agent.....	60
<u>Tableau n° 15</u> : Sanctions reçues par l'agent.....	61
<u>Tableau n° 16</u> : Récompenses obtenues par l'agent.....	61
<u>Tableau n° 17</u> : Base de données sur les agents.....	62
<u>Tableau n° 18</u> : Analyse des tâches.....	76
<u>Tableau n° 19</u> : Fiche d'objectif (spécimen).....	76
<u>Tableau n° 20</u> : Chef Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (C/SGCASAG).....	77

## LISTE DES FIGURES

<u>Figure n° 1</u> : Enregistrement des tables.....	58
<u>Figure n° 2</u> : Modèles Access.....	62
<u>Figure n° 3</u> : Création d'une base de données.....	63
<u>Figure n° 4</u> : Relations entre les clés.....	66
<u>Figure n° 5</u> : Ajout d'un champ.....	66
<u>Figure n° 6</u> : Jointure des tables.....	69
<u>Figure n° 7</u> : Fonctions d'un manager.....	74
<u>Figure n° 8</u> : Interface d'identification.....	83
<u>Figure n° 9</u> : Page principale.....	83
<u>Figure n° 10</u> : Saisie d'un courrier « arrivée ».....	84
<u>Figure n° 11</u> : Saisie d'un acte officiel.....	85
<u>Figure n° 12</u> : Ajout d'un utilisateur.....	86
<u>Figure n° 13</u> : Schéma général de l'application.....	87

# RÉSUMÉ

Conformément à la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin, les collectivités locales dont la Mairie d'Abomey-Calavi (MAC) dispose d'une autonomie financière et de personnalité juridique. Ces collectivités s'occupent alors, chacune en ce qui la concerne, de toutes ses ressources (financières, matérielles et humaines). S'agissant des ressources humaines, elles sont les plus importantes car mobilisatrices des autres. S'occuper d'elles afin de tirer grand profit des autres s'avère donc indispensable. L'une des dimensions dans la gestion des ressources humaines est le temps. La gestion rationnelle de cette dernière est de plus en plus capitale. C'est cette raison qui nous a amené, durant notre stage, à choisir, entre autres problématiques identifiées : la gestion du temps de travail du personnel. L'étude de cette problématique a été faite conformément au référentiel de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), édition 2007, actuellement en vigueur. Nous avons, par conséquent, suivi un canevas qui a consisté, en un premier temps, aux états des lieux. De ceux-ci, nous avons regroupé les problèmes identifiés en des problématiques (selon les centres d'intérêts). En ce qui concerne ceux relatifs au temps, nous avons :

- la gestion non efficace des dossiers du personnel ;
- la non fixation d'objectifs à chaque agent ;
- la gestion non rationnelle des documents.

Cela nous a permis de formuler le sujet de notre étude comme suit : contribution à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi.

Ensuite, il a été question des différentes étapes à suivre. Ces dernières se déclinent en fixation d'objectifs à atteindre. Il s'agit des résultats auxquels nous envisageons d'aboutir : contribuer à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.

Après avoir recherché les causes de ces problèmes, nous avons vérifié les hypothèses émises, ce qui nous a permis d'établir l'élément de diagnostic. Le problème étant bien examiné, nous avons procédé à des propositions de solutions. Au

problème spécifique n° 1, nous avons proposé des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel. S'agissant du deuxième problème, nous avons proposé des outils de fixation d'objectifs à chaque agent. Quant au problème relatif à la gestion rationnelle des documents, nous avons suggéré, d'une part, des outils (logiciels de gestion) pour le courrier et l'application des méthodes de classement pour les autres documents.

Les effets escomptés des propositions ne pourront être effectifs que lorsque certaines conditions sont remplies par principalement les responsables de la mairie d'Abomey-Calavi. C'est pourquoi, nous avons formulé des recommandations qui ont été adressées au Secrétaire général et à la Directrice des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.

# SOMMAIRE

Introduction

Chapitre préliminaire : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Chapitre 1<sup>er</sup> : CADRE THEORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Section 2 : Collecte et analyses des données

Chapitre 2<sup>ème</sup> : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE  
EN ŒUVRE

Section 1 : Approches de solutions

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Conclusion

## INTRODUCTION

La quête de la performance des ressources humaines est devenue pour les organisations un défi majeur et permanent à relever dans un environnement en proie aux mutations socio-économiques et culturelles, marqué par les impacts des technologies de l'information et de la communication. Le processus d'évolution de la gestion du personnel en entreprise a poussé les gestionnaires à revoir leur manière de penser et d'agir afin d'amener les hommes et les femmes qui la composent à s'impliquer davantage en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Ces manières nouvelles de faire ont amené les responsables des ressources humaines à faire recours à des techniques et outils pertinents de gestion de la performance des ressources humaines. Ainsi, les entreprises sont passées de la conception taylorienne, qui assimile l'Homme à un robot<sup>1</sup>, à des dimensions humaines, selon lesquelles l'Homme a besoin de se mettre en relation, d'une part, de l'affection et d'un minimum de considération, d'autre part. Il ne pourrait alors donner le meilleur de lui-même que lorsqu'il trouve ses intérêts moraux, matériels et financiers en sécurité. Il faudrait donc une organisation bien structurée pour exécuter toutes les tâches relevant du domaine de management. Dans ces tâches, se trouve la gestion du temps.

Comment gérer ce temps (quotidiennement limitatif) afin d'obtenir la majeure partie des ressources dont dispose chaque agent ?

Une structure peut-elle continuer à faire usage des méthodes de gestion qui se retrouvent de plus en plus dépassées eu égard aux évolutions technologiques du XXI<sup>e</sup> siècle ?

L'acquisition des technologies peut-elle être considérée comme des dépenses ou des investissements vu les opportunités qu'offrent ces technologies ?

---


<sup>1</sup> « Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre ». ([lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles\\_pdf/taylorisme.pdf](http://lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles_pdf/taylorisme.pdf)).

C'est dans cet esprit que s'inscrit la présente étude. En effet, notre stage, qui a duré trois (03) mois, a eu pour cadre la mairie d'Abomey-Calavi, plus précisément la Direction des Ressources Humaines (DRH). Notre séjour nous a permis de constater quelques problèmes auxquels est confrontée la mairie d'Abomey-Calavi et qui constituent des obstacles à la réalisation de ses objectifs. A l'aide des informations recueillies auprès du personnel, nous avons abordé ces dysfonctionnements conformément à l'objet de notre stage. Ceci a abouti à des propositions de solutions afin d'y remédier.

Notre travail est composé de trois (03) chapitres :

- un chapitre préliminaire présentera, d'une part, la structure dans laquelle s'est déroulé notre stage et, d'autre part, les observations faites ;
- un chapitre premier dans lequel nous évoquerons la problématique et la méthodologie suivie ;
- un chapitre deuxième dans lequel seront faites les analyses des données recueillies afin de proposer des solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE



**CADRE INSTITUTIONNEL DE  
L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE  
STAGE ET CIBLAGE DE LA  
PROBLÉMATIQUE**

Ce Chapitre est composé de deux (02) sections : dans la 1<sup>ère</sup>, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de la mairie d'Abomey-Calavi. Quant à la 2<sup>nde</sup>, il sera question des observations de stage à la DRH de la mairie d'Abomey-Calavi.

## **Section 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI, OBSERVATIONS DE STAGE À LA DRH DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI**

### **Paragraphe 1 : Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi en général**

#### **I – Localisation, historique, mission et attributions de la mairie d'Abomey-Calavi**

##### **A - Localisation**

La commune d'Abomey-Calavi est située dans la partie Sud de la république du Bénin, précisément dans le département de l'Atlantique. Elle est limitée :

- au nord, par la commune de Zè ;
- au sud, par l'Océan Atlantique ;
- à l'est, par la commune de Sô-Ava et celle de Cotonou ;
- à l'ouest, par la commune de Ouidah et celle de Tori-Bossito.

##### **B - Historique de la commune d'Abomey-Calavi**

L'histoire de la commune d'Abomey-Calavi remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle est fondée dans les années 1900 après la chute du royaume d'Allada, chute qui a permis à Abomey de se rapprocher du comptoir de Cotonou pour les transactions commerciales. Durant cette période, la commune fut occupée par les habitants venus de Hêvié et d'Abomey. Le tout premier habitant de la ville d'Abomey-Calavi est Fofu Djaka. Ensuite, les Badas venus d'Oyo (Nigéria) avaient été désignés ambassadeurs du roi Guézo. D'où est issue le nom "Abomey-Kandofi", c'est-à-dire «Abomey coupé et déporté ici» devenue, par la suite, Abomey-Calavi.

Comme toutes les anciennes villes du Bénin, Abomey-Calavi a traversé plusieurs

étapes de développement administratif à savoir :

- avant 1972, elle avait le statut de Subdivision ;
- en 1972, elle devient District Rural ;
- après la Conférence Nationale des Forces Vives de 1990, elle a pris le statut de Sous-Préfecture ;
- et enfin, le vote de la loi N° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en république du Bénin a transformé la sous-préfecture d'Abomey-Calavi en commune ordinaire comme les soixante-seize (76) autres sur le territoire national dont trois (03) à statut particulier.

Elle s'étend sur une superficie de 650 km<sup>2</sup> environ et est de plus en plus peuplée. Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat, RGPH3, réalisé en 2002 - les données du recensement de 2013 étant encore en traitement - elle est passée de 307 745 habitants à 404 849 habitants en 2012. Cette croissance démographique est due à sa proximité avec la ville de Cotonou, devenue trop exigüe pour contenir la ruée des populations vers elle. La commune est essentiellement « aïzo ». Outre cette ethnie, d'autres, en l'occurrence les toffins, les fons, les gouns, les yorubas, les nagots, les baribas... s'y trouvent du fait de l'arrivée dans la localité de plusieurs migrants acquéreurs de parcelles. La commune comporte soixante-onze (71) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de village ou de quartier de ville. Elle est divisée en Arrondissements qui se suivent comme suit, du nord au sud : Kpanroun, Zinvié, Glo-Djigbé, Akassato, Abomey-Calavi Centre, Togba, Ouèdo, Hèvié et Godomey.

Les religions pratiquées sont : le vodoun, le christianisme et l'islam.

La commune possède un réseau hydrographique composé de deux (02) plans d'eau à savoir : le lac Nokoué et la lagune côtière et aussi des marais, des marécages, des bas-fonds et des ruisseaux. Abomey-Calavi a un relief peu accidenté qui est formé d'une bande sablonneuse, d'un plateau de terre de barre et des dépressions.

### **C - Mission**

Conformément au décret n° 2005-746 du 30 novembre 2005, cette commune, au

même titre que d'autres, est chargée du développement local qui est basé sur la mise en valeur du potentiel économique de chaque localité à travers des plans élaborés avec la participation des populations concernées et qui tiennent compte de leurs besoins réels.

### **D - Attributions**

Conformément à la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999, la commune, comme les soixante-seize autres, est chargée :

- du développement local, de l'aménagement de l'habitat et de l'urbanisme ;
- des infrastructures, de l'équipement et des transports ;
- de l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
- de l'enseignement primaire et maternel ;
- de l'alphabétisation et de l'éducation des adultes ;
- de la santé et de l'action sociale et culturelle ;
- des services marchands et des investissements économiques.

### **E - Organisation administrative de la commune**

A l'instar des autres communes ordinaires, l'organisation politique et administrative de la commune d'Abomey-Calavi est fondée sur la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin.

A cet effet, la commune d'Abomey-Calavi est dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière et est composée de neuf (09) arrondissements qui n'ont ni la personnalité juridique ni l'autonomie financière, selon l'article 34 de la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en république du Bénin.

#### **1 - Les organes de la commune**

##### **a - L'organe délibérant : le conseil communal**

L'article 12 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 susmentionnée fixe la composition numérique du conseil communal de chaque commune dont celui d'Abomey-Calavi, qui est de 37 membres. A travers leurs délibérations, le conseil communal, dirigé par le maire, règle les affaires de la commune dans divers domaines. Il comporte treize (13) commissions dont

trois (03) permanentes à savoir :

- la commission des affaires économiques et financières ;
- la commission des affaires domaniales et environnementales ;
- la commission des affaires sociales et culturelles.

Outre les compétences transférées aux communes par l'État, elle exerce d'autres en partage avec celui-ci.

Les conseillers communaux se réunissent quatre (4) fois par an en séances ordinaires, et parfois en séances extraordinaires lorsque celles-ci s'avèrent nécessaires.

### **b - L'organe exécutif**

Le maire est le premier responsable et chef de l'administration communale.

A ce titre, il exerce les fonctions d'intérêt communal qui lui sont confiées par les textes de la décentralisation. Donc, il donne des directives à tous les élus locaux et au personnel, il prépare le budget, approuvé par le préfet et voté par le conseil qu'il exécute. Il est aussi le représentant de l'État à l'échelle communale.

#### **b-1 - Les services de la Mairie**

Les dispositions de l'arrêté n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des Services de la mairie d'Abomey-Calavi ont prévu deux (02) niveaux d'organisation (voir annexe n° 1) :

- les services infra communaux ;
- les services communaux.

##### **b-1-1 - Les services infra communaux**

Ils sont sous l'autorité de secrétaires administratifs d'arrondissements qui sont nommés par le maire, parmi les cadres des catégories B ou C ou de rang équivalent, sur proposition du secrétaire général, après avis du chef d'arrondissement concerné. Ils regroupent les divisions suivantes :

- régisseur auxiliaire des recettes ;

- état civil et transcripteur ;
- infrastructures et voirie.

#### **b-1-2 - Les services communaux**

Ils se composent comme suit :

- directeur du cabinet du maire ;
- la cellule de communication et du protocole ;
- le contrôle de gestion interne ;
- les chargés de mission ;
- le secrétariat particulier ;
- le secrétariat des adjoints au maire ;
- les organes de passation des marchés ;
- le secrétariat général ;
- six (06) directions techniques.

Les directions techniques comprennent :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières (DRF) ;
- la Direction des Services Techniques (DST) ;
- la Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE) ;
- la Direction des Services à la Population (DSP) ;
- la Direction des Affaires Juridiques et Foncières (DAJF).

Les directeurs sont nommés par arrêté du maire, parmi les cadres de la catégorie A<sub>1</sub> disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs services sont nommés par arrêté du maire, parmi les cadres de la catégorie A ou B ou de rang équivalent, disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir.

Les chefs divisions sont nommés parmi les cadres de la catégorie B ou C ou de rang équivalent.

Les activités des services communaux d'arrondissement sont coordonnées par le chef d'arrondissement.

La mairie d'Abomey-Calavi dispose donc de six (06) directions techniques avec un personnel composé de 312 agents.

Nous jugeons important de présenter la mission, les attributions et le fonctionnement de la DRH qui a servi de cadre physique à notre stage.

## **Paragraphe 2– Localisation, mission, attributions et fonctionnement de la DRH**

### **I - Localisation**

La mairie d'Abomey-Calavi est constituée de deux (02) bâtiments juxtaposés. Les services de la DRH (le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre et le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation) se trouvent au rez-de-chaussée du premier bâtiment (à gauche, en rentrant dans cette mairie par le portail principal).

Quant au local de la première autorité de cette direction (la Directrice des Ressources Humaines), il se trouve au 1<sup>er</sup> étage du 2<sup>e</sup> bâtiment (à droite) à côté du Service Budget et Comptabilité.

### **II - Mission**

La DRH assure la gestion stratégique et administrative du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.

### **III - Attributions**

Elle est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le plan et les politiques de modernisation, de la gestion des ressources humaines de la mairie : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrières, le système de gestion des performances, les plans de promotion du leadership, de formation, de recrutement ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite des hommes et femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines;
- d'informer et de former le personnel de la mairie sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Elle comprend un secrétariat et trois (03) services, selon l'article 23 de l'arrêté n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey-Calavi.

#### **A - Secrétariat**

Il est chargé de :

- la saisie, l'enregistrement, la reprographie, la ventilation et le classement des courriers au départ et autres documents ;
- la réception et l'enregistrement du courrier à l'arrivée, sa ventilation ou son classement ;
- l'accueil des usagers et la réception du standard téléphonique de la direction ;
- l'organisation de l'agenda du directeur.

#### **B - Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG)**

Il est chargé :

- de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations,

promotions, départs (retraite, démission, licenciement) ;

- de l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;
- du suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés, etc.) ;
- de l'établissement des ordres de missions du personnel ;
- de l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- de la promotion de la culture de l'excellence ;
- de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Ce service comprend deux (02) divisions :

- Division Gestion des Carrières (DGC) ;
- Division Affaires Sociales et Approche Genre (DASAG).

La Division Gestion des Carrières est chargée :

- de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations, promotions, départs (retraite, démission, licenciement) ;
- de l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;
- de la promotion de la culture de l'excellence ;
- de veiller à la ponctualité et à la présence des agents à leurs postes ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

La Division Affaires Sociales et Approche Genre est chargée :

- du suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés etc.) ;
- de l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- de la gestion des cas sociaux et secours au personnel communal ;
- de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la

commune ;

- du suivi des dossiers de pensions des agents admis à la retraite et du paiement des cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

### **C – Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)**

Il a pour attributions :

- la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'élaboration et la mise à jour du référentiel des métiers et des compétences ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel de recrutement ;
- la participation à la sélection et au recrutement du personnel ;
- la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- la tenue du tableau de bord de gestion des ressources humaines (statistiques sociales) ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation comprend deux divisions :

- Division Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs (DGPEE) ;
- Division de la Formation (DF).

La Division Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs est chargée :

- de la mise en œuvre du plan de recrutement du personnel ;
- de la gestion de la communication interne liée à ses attributions ;
- de la gestion des dossiers d'affectation, mutation, promotion, départ et reclassement éventuels ;

- de la programmation des congés annuels du personnel communal ;
- de la gestion des positions (absences, maladie, maternité, accident, etc.) ;
- de la gestion des relations entre le maire et le ou les syndicats des agents communaux ;
- du traitement des dossiers de récompenses et de sanctions disciplinaires ;
- de la gestion des stages de formation ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

La Division de la Formation est chargée, quant à elle, de :

- la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- la gestion de la communication interne liée à ses attributions ;
- l'établissement des ordres de mission du maire, des conseillers communaux et du personnel ;
- la préparation et l'animation des réunions du personnel, des manifestations, réceptions et autres cérémonies officielles concernant le personnel ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

#### **D - Service de l'Information et des NTIC (SINTIC)**

Ce service a pour attributions :

- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- l'assistance technique aux utilisateurs de matériels et logiciels ;
- l'analyse et la conception d'applications informatiques ;
- la conservation de la documentation et des archives de la commune ;
- la création d'une banque d'informations sur la commune et ses partenaires ;
- la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la

communication ;

- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Le Service de l'Information et des NTIC comprend deux (02) divisions :

- la Division Informatique, Documentation et Archives (DIDA) ;
- la Division Promotion des NTIC (DPNTIC).

La Division Informatique, Documentation et Archives est chargée :

- de la conservation de la documentation et des archives de la commune ;
- de la création d'une banque d'informations sur la commune et ses partenaires ;
- de la documentation des services communaux ;
- de la transmission du double des documents de grande importance aux archives nationales ;
- d'assurer l'acquisition périodique d'ouvrages nécessaires ;
- de l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

La Division Promotion des NTIC est chargée de :

- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- l'assistance technique aux utilisateurs de matériels et logiciels ;
- l'analyse et la conception d'applications informatiques ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

### Paragraphe 3 : Présentation des autres directions

#### **I - La Direction des Ressources Financières (DRF)**

Elle a pour mission la mobilisation des ressources propres de la mairie, la préparation et l'exécution du budget communal. Elle est composée d'un :

- Secrétariat ;
- Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;

- Service des Recettes et des Équipements Marchands (SREM) ;
- Service Matériel (SM).

## **II - La Direction des Services Techniques (DST)**

Cette direction est chargée principalement d'organiser et de coordonner les interventions techniques de la mairie sur le terrain.

Elle se décompose comme ci-après :

- un secrétariat ;
- un Service des Études et Voirie (SEV) ;
- un Service de Protection et de l'Environnement (SPE) ;
- un Service des Eaux et Calamités (SEC) ;
- un Service de l'Aménagement et de l'Urbanisme (SAU).

## **III - La Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE)**

Sa mission principale est d'organiser et de coordonner les initiatives de développement local et de promouvoir l'économie locale.

Pour remplir sa mission, elle est organisée de façon suivante :

- le Service de la Planification et de la Prospective (SPP) ;
- le Service de la Promotion Economique (SPE) ;
- le Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC) ;
- le Service de la Coopération Décentralisée (SeCoDe).

## **IV - La Direction des Services à la Population (DSP)**

La mission à lui assignée est de réguler les services des personnes et de la famille, de veiller au bon fonctionnement de la police administrative dans la commune.

Elle comprend :

- le Service des Personnes et de la Famille (SPF) ;
- le Service de la Police Administrative (SPA) ;

- le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR).

#### V - La Direction des Affaires Juridique et Foncière (DAJF)

Elle est chargée de veiller au respect de la légalité juridique dans la délivrance des actes fonciers, de la mise en œuvre effective de la réforme foncière et de l'application des schémas et plans d'urbanisme, de l'élargissement de l'assiette fiscale foncière.

Elle est composée d'un :

- Secrétariat ;
- Service des Affaires Juridiques et des Actes Fonciers (SAJAF) ;
- Service de la Réforme Foncière (SRF) ;
- Service du Registre Foncier Urbain (SRFU).

La mairie d'Abomey-Calavi compte, au 31 octobre 2013, 312 agents repartis de la façon suivante :

**Tableau n° 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE GENRE**

Genre	Effectif	Pourcentage
Hommes	223	72
Femmes	89	28
Total	312	100

Source : DRH/mairie d'Abomey-Calavi (octobre 2013).

Les divers statuts sociaux sont les suivants :

**Tableau n° 2 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE STATUT**

Statut	Effectifs
Permanents	127
Non permanents	185
TOTAL	312

Source : DRH/mairie d'Abomey-Calavi (octobre 2013).

Paragraphe 4 : État des lieux à la DRH/Mairie d'Abomey-Calavi

Notre stage s'est déroulé à la DRH de la mairie d'Abomey-Calavi. Pendant les trois (03) mois qu'il a durés (19 août au 15 novembre 2013), ce stage nous a permis de découvrir les exigences et subtilités dont fait l'objet la pratique du management des ressources humaines. Ainsi, nous avons parcouru successivement le SINTIC, le SGPF et le SGCASAG.

La mairie d'Abomey-Calavi, étant l'une des collectivités locales, elle est soumise aux dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'état (pour les permanents), à la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail pour les contractuels et autres conventions et statuts particuliers pour d'autres catégories d'agents comme les agents de transmission (radio).

Au niveau du Service de l'Information et des NTIC, nous avons découvert la manière dont le système d'information de la mairie d'Abomey-Calavi, en général, et celui des ressources humaines, en particulier, est organisé. Il est vrai que ce service n'est pas encore bien organisé, au regard des nombreuses difficultés qui s'observent lors de la recherche d'un document. Aussi, avons-nous noté les dysfonctionnements liés à la connexion Internet.

Au Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation, nous avons parcouru quelques contrats de prestation, des demandes d'explication, les réponses à ces demandes, afin de nous situer sur la manière dont ces actes sont établis. D'autres actes comme les demandes d'autorisation de stage de formation et demandes d'emploi ont été également parcourus. Notons que c'est dans ce service que nous avons passé la majeure partie de notre séjour à la mairie d'Abomey-Calavi, en raison de la non-disponibilité de place au niveau des autres services de la DRH.

S'agissant du Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre, le peu de temps que nous y avons passé nous a permis d'enregistrer et de parcourir quelques demandes d'emploi, de renouvellement de contrat, de permission d'absence, des outils utilisés lors de certains recrutements.

Il faudrait souligner que ces actes et informations dont nous avons eu connaissance sont revêtus d'un « cachet » de confidentialité qui nous a été clairement signifié.

Qu'en est-il des observations sur les divers aspects de la gestion des ressources humaines ?

### **GESTION DU TEMPS DU PERSONNEL**

Les employés de la mairie d'Abomey-Calavi, anciens comme nouveaux, ont, chacun, un dossier (photocopie légalisée de l'acte de naissance des diplômes, certificat de prise de service...) à la DRH. C'est d'ailleurs pour la gestion de ces dossiers que la Division Gestion des Carrières (DGC) a été créée. Il en est de même pour la gestion prévisionnelle assurée par la Division Gestion Prévisionnelle des Emplois et Effectifs (DGPEE). Mais les services offerts aux agents à la recherche d'une information ou pour suivre leurs dossiers n'est pas toujours les plus indiqués. Ils (ces agents) sont alors invités à repasser, le temps de rechercher le dossier afin de procéder aux vérifications nécessaires. Ils sont obligés de repasser au moment précisé afin d'avoir une suite à sa requête. Par ailleurs, des difficultés s'observent dans la mise à disposition instantanée d'un renseignement sur les agents (statistiques par exemple). Il a été établi, à cet effet, un fichier dans le logiciel de traitement de texte (Microsoft WORD), ce qui ne rend pas les tâches faciles (**faiblesse**).

#### **Conclusion partielle 1 : Gestion non efficace des dossiers du personnel.**

La réalisation des tâches journalières ne fait l'objet d'aucune planification. Alors, chaque agent vient au service sans savoir au préalable les tâches à exécuter. Chacun se livre aux activités comme bon lui semble. À la question de savoir comment se fait la programmation d'une matinée quelconque, il n'est pas possible, pour eux, de donner une réponse univoque.

Par ailleurs, les limites dont ont fait preuve les téléphonies filaires ont amené les chercheurs à pousser loin leurs réflexions. C'est ainsi qu'est apparue la téléphonie mobile. Presque tous les individus disposent aujourd'hui de cet outil et en font usage, non seulement

à des fins professionnelles mais aussi personnelles. Les appels sont ainsi émis et reçus chaque fois que l'occasion se présente. Malheureusement, la communication avec cet outil est constatée même durant les heures de travail. Si ce n'est pas un ami qui appelle, c'est un membre de la famille qui voudrait savoir quelque chose. L'agent, volontairement ou involontairement, consacre alors une bonne partie de son temps de travail pour ces genres de communication. En outre, des visites s'observent entre agents et, ce, rarement pour discuter d'une question entrant dans le cadre des tâches administratives. La perte de temps qu'occasionnent ces visites n'est pas négligeable. Ceci est d'ailleurs facilité par des chaises-visiteurs installées dans chaque bureau. Outre cet état de chose, certains agent, à la recherche d'une information quelconque sur l'Internet ne s'empêche de lire une autre information qu'il n'avait pas pourtant prévue de consulter : c'est l'«effet télévision ». Les conséquences en sont la non exécution, la mauvaise exécution ou l'exécution tardive d'une tâche donnée (**faiblesse**).

### **Conclusion partielle 2 : Non fixation d'objectifs à chaque agent.**

Tous les services de la DRH disposent de quelques outils et matériels de bureau permettant de classer le courrier arrivée/départ, les contrats de prestation de service... Ceux-ci sont effectivement utilisés. Cependant aucun ordre de classement n'est respecté à l'intérieur de ces matériels. Rechercher un contrat ou mettre en place une lettre oblige à toucher à un grand nombre de classeurs ou de boîte-archives. Il en est de même pour d'autres actes administratifs. C'est ainsi que l'on retrouve des contrats, demandes d'emploi ou de stage mélangés avec d'autres documents. Ceux-ci sont d'ailleurs disposés les uns sur le meuble, les autres à l'intérieur du meuble ou par terre. Ce qui engendre des pertes de temps importantes lors des recherches. On observe parfois la perte de certains actes (**faiblesse**).

### **Conclusion partielle 3 : Gestion non rationnelle des documents.**

## COMMUNICATION

Le Service de l'Information et des NTIC a installé de l'Internet dans certains bureaux. Il s'agit de la connexion à l'aide des câbles (pour les micro-ordinateurs de table) et du réseau Wifi, Wireless Fidelity, (pour les ordinateurs portatifs). Ainsi les agents, ayant une permanence à la mairie d'Abomey-Calavi, obtiennent plus facilement les informations dont ils ont besoin dans le cadre de la réalisation de leurs tâches (**atout**).

### **Conclusion partielle 4 : Existence d'Internet.**

À la mairie d'Abomey-Calavi, il est très difficile de distinguer un agent d'un usager. En effet, aucun signe distinctif (badge, uniforme...) n'est utilisé (exception faite aux agents collecteurs revêtus de la tenue kaki). Pour avoir un renseignement, l'utilisateur est obligé de demander à son interlocuteur si celui-ci est un agent de la mairie d'Abomey-Calavi. L'interlocuteur répond en conséquence selon l'humeur du jour (**faiblesse**).

### **Conclusion partielle 5 : Difficultés d'identification des agents.**

La mairie d'Abomey-Calavi est sise au bord de la voie inter-état Cotonou-Niamey. Sauf les riverains, les passants arrivent à l'identifier comme une administration, peut-être publique ou privée au regard du nombre non moins important des motos et véhicules qui s'y trouvent. Mais reste à savoir la dénomination que porte une administration du genre. En d'autres mots, aucun instrument de communication externe, en l'occurrence l'enseigne, n'est implanté pour faciliter l'identification de cette mairie aux citoyens. Il en est de même lorsque l'on y entre. En effet, ses locaux sont constitués de deux (02) bâtiments. Mais rien ne permet de connaître les services que renferme chaque bâtiment (**faiblesse**).

### **Conclusion partielle 6 : Manque d'outils de communication interne et externe.**

Toutes les directions de la mairie d'Abomey-Calavi et certains services sont dotés de l'interphone. Ils communiquent alors à l'aide de cet outil. Ceci leur permet de ne pas se déplacer avant d'échanger une information (**atout**).

**Conclusion partielle 7 : Existence de l'interphone.**

**CONDITIONS DE TRAVAIL**

Par le passé, les stages de formation des agents n'étaient encadrés par aucun outil administratif ou juridique. Mais depuis peu, il a été demandé à un cabinet de gestion des RH l'élaboration d'un plan de formation des agents. Ceci a été réceptionné dans la première quinzaine du mois de novembre. Il est en cours d'appréciation et d'homologation par la hiérarchie, la municipalité (**atout**).

**Conclusion partielle 8 : Existence d'un plan de formation.**

Aussi, le recrutement d'agents les années précédentes, ne faisait-il l'objet d'aucun contrôle d'effectifs. Ce qui a entraîné une acquisition effrénée d'agents qualifiés ou non puisque ceux-ci seraient « parrainés » par certaines autorités internes ou externes de la mairie d'Abomey-Calavi. Mais actuellement, il est élaboré un projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de cette mairie (**atout**).

**Conclusion partielle 9 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

La visualisation des informations de tous ordres nécessite l'utilisation de matériels et outils non seulement généraux mais également techniques. Nous avons remarqué le manque, dans certains bureaux, de ces outils indispensables en l'occurrence le micro-ordinateur, l'imprimante et l'onduleur. En conséquence, toute saisie ou impression contraint la responsable à s'adresser à d'autres services, lesquels ne cessent d'ailleurs de se plaindre de l'épuisement d'encre, de papiers etc. En outre, les armoires installées dans chaque service de la DRH ne peuvent plus contenir les divers classeurs, boîtes-archives, biblorhaptés dont les volumes ne cessent de s'agrandir. Cet état de chose oblige à disposer ces classeurs et autres à même le sol, soumis donc à toute intempérie (**faiblesse**).

**Conclusion partielle 10 : Manque d'outils et de matériels de travail.**

La bonne exécution des tâches fait appel à des conditions de travail adéquates. Celles-ci incluent, entre autres, l'aération, la visibilité. Mais, il a été observé que le système de

climatisation mis en place dans certains services est en dysfonctionnement permanent (**faiblesse**).

**Conclusion partielle 11 : Défaillance des appareils de travail.**

Au Service de l'Information et des NTIC - sensé avoir tout document indispensable à la compréhension du fonctionnement des compartiments de la mairie d'Abomey-Calavi - certains documents, pourtant les plus élémentaires, ne s'y trouvent pas. Il s'agit, entre autres, du statut général des agents permanents de l'état, du code du travail, du référentiel des emplois et compétences de cette mairie (**faiblesse**).

**Conclusion partielle 12 : Manque de documentation.**

Le développement des collectivités locales se réalise aussi par des actions communes ou réciproques appelées soit l'intercommunalité, soit l'intégration selon le partenaire en face (autres communes, les ONG...). La consolidation de celle-ci se fait à base des activités, entre autres, culturelles et sportives. Nous avons remarqué, à cet effet, qu'il n'existe aucune équipe sportive ou culturelle pour la mairie d'Abomey-Calavi (**faiblesse**).

**Conclusion partielle 13 : Manque d'organisation distractive.**

Établissons le tableau récapitulatif de ces états des lieux.

**Tableau n° 3 : INVENTAIRE DES ATOUTS ET DES FAIBLESSES**

ATOUTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence d'Internet.</li><li>• Existence de l'interphone</li><li>• Existence d'un plan de formation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion non efficace des dossiers du personnel.</li><li>• Non fixation d'objectifs à chaque agent.</li><li>• Gestion non rationnelle des documents.</li><li>• Difficultés d'identification des agents.</li><li>• Manque d'outils de communication externe.</li></ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'outils et de matériels de travail.</li><li>• Défaillance des appareils de travail.</li><li>• Manque de documentation.</li></ul> |
|--|--|

**Tableau n ° 4 : REGROUPEMENT DES FAIBLESSES PAR CENTRES D'INTÉRÊT**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
01	Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion non efficace des dossiers du personnel</li> <li>• Non fixation d'objectifs à chaque agent</li> <li>• Gestion non rationnelle des documents</li> </ul>	Gestion non optimale du temps de travail du personnel.	Gestion optimale du temps de travail.
02	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés d'identification des agents.</li> <li>• Manque d'outils de communication externe.</li> </ul>	Défaillance dans la communication externe.	Distinction des agents.
03	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'outils et de matériels de travail.</li> <li>• Défaillance des appareils de travail.</li> <li>• Manque de documentation.</li> </ul>	Mauvaises conditions de travail.	Problématique des conditions adéquates de travail.

Les problématiques étant regroupés, lequel choisir dans le cadre de la réalisation de notre travail ?

## Section 2 : **CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE**

Cette section sera consacrée, d'une part, au choix de la problématique et sa justification, d'autre part, nous procéderons à la spécification et à la détermination des séquences de résolution de cette problématique.

### Paragraphe 1 : **Choix et spécification de la problématique**

#### **I - Choix et justification de la problématique**

##### **A - Choix de la problématique**

Après la restitution des observations du stage, nous avons réparti les problèmes en trois (3) problématiques à savoir :

- gestion non optimale du temps de travail du personnel ;
- mauvaises conditions de travail ;
- défaillance dans la communication externe.

Etant donné que nous avons le devoir de résoudre une problématique parmi tant d'autres, nous allons axer notre travail sur la première problématique. Il s'agit de : gestion non optimale du temps de travail du personnel.

Elle est constituée des problèmes spécifiques (PS) suivants :

- gestion non efficace des dossiers du personnel ;
- non fixation d'objectifs à chaque agent ;
- gestion non rationnelle des documents.

##### **B - Justification du choix du sujet**

Chacune de ces problématiques constitue des préoccupations essentielles à laquelle la mairie d'Abomey-Calavi doit accorder une attention particulière dans le but de

répondre avec satisfaction aux sollicitations des usagers et agents.

Toutefois, nous sommes tenus, en ce qui nous concerne, au respect strict des directives de l'ENAM en matière de rédaction de mémoire. Il nous est ainsi fait l'obligation de n'aborder qu'une problématique parmi tant d'autres. Nous avons, à cet effet, réalisé une analyse sur la pertinence des problématiques les unes par rapport aux autres. Nous nous sommes aperçus que la résolution de l'une d'entre elles est susceptible d'avoir un effet important sur les autres. Il s'agit de la gestion non optimale du temps de travail du personnel. D'où notre choix de cette problématique.

### Paragraphe 2 : Spécification de la problématique

Contrairement au mobile dominant d'une structure commerciale qui est le profit, celui d'une collectivité locale est le développement à la base à travers, entre autres, la meilleure prestation fournie aux usagers. Cette dernière ne sera perçue comme telle sans une stratégie de gestion efficace voire efficiente. Celle-ci se traduit par la mise en œuvre d'une organisation et l'application des méthodes scientifiques. Il s'agit de l'usage des connaissances techniques et des outils appropriés. Par ailleurs, le temps qui passe ne se repasse.

La commune d'Abomey-Calavi ayant une limite territoriale avec celle de Cotonou, la mairie d'Abomey-Calavi connaît une fréquentation journalière sans cesse croissante de la part des usagers qui préfèrent de plus en plus y avoir leur logement.

Par conséquent, seule une meilleure qualité de ses prestations fera rayonner son image. De là, provient une bonne notoriété. La résolution des problèmes s'avère alors indispensable.

### Paragraphe 3 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Il s'agit pour nous, ici, de dégager l'"approche générique" nécessaire à la réflexion sur le problème concerné. La vision globale de résolution de la problématique de gestion

optimale du temps de travail du personnel sera présentée relativement, d'une part, au problème général et, d'autre part, aux problèmes spécifiques. À cet effet, une synthèse des approches génériques identifiées sera faite, suivront les différentes séquences de résolution de la problématique.

### **I - Vision globale de résolution du problème général**

Rappelons que le problème général en exergue est la mauvaise gestion du temps de travail à la mairie d'Abomey-Calavi. Eu égard à la mission des collectivités locales, surtout pour une commune en développement comme celle d'Abomey-Calavi, il est très important que le temps soit géré de façon optimale. Ainsi, nous proposons une approche théorique de la gestion du temps de travail. Cette approche fera ressortir les moyens et les méthodes appropriés pour mieux gérer le temps de travail du personnel.

### **II - Vision globale de résolution du problème spécifique n° 1**

Le problème spécifique n° 1 est relatif à la gestion des dossiers du personnel. Comme dans toute organisation, les RH constituent des facteurs primordiaux, donc qui mobilisent d'autres ressources. Il ne pourra en être ainsi s'ils ne se voient un lendemain meilleur, c'est-à-dire les opportunités qui s'offriront à eux à travers les postes à pourvoir bientôt.

La résolution de ce problème sera faite à travers la théorie sur la gestion informatisée du fichier du personnel.

### **III - Vision globale de résolution du problème spécifique n° 2**

L'objectif est une réalisation, concrète et vérifiable, décidée à l'avance, datée, énoncée en termes positifs, correspondant aux ressources personnelles, relationnelles et matérielles de celui qui le porte et susceptible d'être perçue avec le sens. Ce problème sera abordé à travers la méthode POC (planification, organisation et contrôle).

#### IV - Vision globale de résolution du problème spécifique n° 3

Le problème spécifique n° 3, en ce qui le concerne, se rapporte à la perte de temps dans la gestion des documents. « Gaspiller son temps, c'est gaspiller sa vie. Maîtriser son temps, c'est maîtriser sa vie », Lakein (1993). Cette affirmation souligne l'importance que revêt le temps dans la vie quotidienne d'un Homme et, par ricochet, d'une structure. Ainsi, gérer adéquatement son temps conduit à obtenir le maximum de satisfaction des activités exercées durant ce temps. Pour une collectivité locale, une gestion optimale du temps évitera des frustrations de la part des citoyens qui en sont les bénéficiaires principaux. Ces derniers ne seront alors plus mis en attente pendant des heures, voire des jours. Ils ne feront plus des visites quotidiennes vaines. Nous aborderons, par conséquent, ce problème à travers l'approche théorique sur les outils de gestion de documents et les méthodes de classement appropriées afin de faciliter les recherches et d'éviter les pertes de temps.

Tableau n° 5 : **SYNTHÈSE DES APPROCHES THÉORIQUES**

Niveau d'analyse	Problèmes	Approches théoriques retenues
Général	Gestion non optimale du temps de travail	Approches théoriques sur la gestion optimale du temps de travail
Spécifique		Approches théoriques basées sur la gestion informatisée des dossiers du

1	Gestion non efficace des dossiers du personnel	personnel
2	Non fixation d'objectifs à chaque agent	Approches théoriques basées sur la planification, l'organisation et le contrôle
3	Gestion non rationnelle des documents	Approches théoriques sur la gestion rationnelle des documents

Source : Nous-même.

### V - Détermination des séquences de résolution

Toute recherche est basée sur une suite logique de certaines étapes. Cette partie de notre étude permet de définir les différents paramètres à suivre pour un aboutissement heureux de notre travail. En d'autres termes, elle va aborder la démarche de résolution des différents problèmes énoncés plus haut. À cet effet, nous procéderons comme suit :

- fixation des objectifs à atteindre ;
- détermination des causes et formulation des hypothèses ;
- élaboration du Tableau de Bord de l'Étude ;
- revue de la littérature ;
- méthodologie de l'étude ;
- présentation des résultats de l'enquête ;
- vérification des hypothèses ;
- établissement du diagnostic ;
- proposition des approches de solutions.
- conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER :



**CADRE THÉORIQUE ET  
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

Ce chapitre sera consacré, d'une part, au cadre théorique et la méthodologie de l'étude, d'autre part, il sera question de la collecte des données et de l'établissement du diagnostic.

### **Section 1 : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

Cette section comprend deux (02) paragraphes. Le premier traitera des objectifs, des hypothèses de l'étude et de la revue de littérature. Quant au second, il sera axé sur la méthodologie de l'étude.

#### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

##### **I - Fixation des objectifs**

Elle se fera à travers l'objectif général et les objectifs spécifiques.

##### **A - Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.

##### **B - Objectifs spécifiques**

Ces objectifs spécifiques sont formulés à partir des problèmes spécifiques. Chaque objectif spécifique prend en compte le problème spécifique de son rang. Ils sont au nombre de trois (03) :

- Objectif spécifique n° 1 : proposer des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel ;

- Objectif spécifique n° 2 : proposer des outils de fixation d'objectifs à chaque agent ;

- Objectif spécifique n° 3 : suggérer des méthodes et outils facilitant la gestion des documents.

## **II - Formulation des causes et des hypothèses**

Les objectifs que nous nous sommes fixés ne peuvent être atteints sans rechercher les maux qui sont à la base de ces problèmes spécifiques. Ainsi, nous avons, d'une part, la cause et l'hypothèse générales liées au problème général. D'autre part, il ressort des causes et hypothèses spécifiques liées à chaque problème spécifique.

### **A - Causes et hypothèses liées au problème général**

La formulation d'une hypothèse générale est dépendante de la cause générale. Cette dernière, n'étant pas la somme arithmétique des causes spécifiques liées aux problèmes spécifiques, n'a pas pu être relevée.

Du fait de l'inexistence d'une cause générale, il ne nous a pas été possible de formuler une hypothèse générale. En d'autres termes, nous n'avons pu relever ni de cause générale, ni d'hypothèse générale.

### **B - Causes et hypothèses spécifiques**

Les causes et hypothèses spécifiques sont formulées à partir de chaque problème spécifique :

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

Une analyse après nos observations nous a permis de relever que la gestion actuelle des dossiers du personnel n'est pas de nature à optimiser le travail à la DRH. Nous avons formulé alors l'hypothèse n° 1 comme suit : l'inexistence d'un outil approprié de gestion informatisée des dossiers du personnel est à la base de la gestion non efficace des dossiers du personnel.

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

Se fixer des objectifs sert à orienter sa vie dans le sens qu'on veut lui donner, à faire en sorte que la vie apporte ce qu'on attend d'elle. Les objectifs donnent un sens à ce

que nous vivons et la consistance à notre existence. Ils mettent de la volonté dans nos destins. Ainsi se présentent la cause et l'hypothèse : la non exécution à temps des tâches est due à la non fixation d'objectifs à chaque agent.

- cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3

Suite aux réflexions sur la perte de temps lors des recherches et de la mise en place des documents, nous avons découvert qu'elle a pour base la non utilisation des outils modernes de gestion de documents. L'hypothèse est formulée comme suit : la non utilisation des outils modernes de gestion de documents justifie la gestion non rationnelle des documents.

De tout ce qui précède, nous avons établi le tableau suivant :

**Tableau n° 6 : TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE**

Niveaux	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	
Spécifique	Général	Contribuer à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel.	-	-	
	1	Gestion non optimale du temps de travail du personnel.  Gestion non efficace des dossiers du personnel	Proposer des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel	Inexistence des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel	L'inexistence des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel est à la base de la gestion non efficace des dossiers du personnel
	2	Non fixation d'objectifs à chaque agent	Proposer des outils de fixation d'objectifs à chaque agent	Inexistence de plans d'objectifs	La non fixation d'objectifs à chaque agent est due à l'inexistence de plans d'objectifs
3	Gestion non rationnelle des documents	Suggérer des méthodes facilitant la gestion des documents	Non utilisation des méthodes et outils modernes de gestion de documents	La non utilisation des outils modernes de gestion de documents justifie la gestion non rationnelle des documents	

### III - Revue de la littérature

A cette partie de notre travail, nous avons fait une synthèse des écrits sur chaque problème spécifique. Il s'agit, d'une part, des ouvrages et de quelques mémoires des années précédentes. D'autre part, de quelques sources d'information. D'ailleurs, c'est de ces sources que nous nous sommes inspiré pour apporter les différentes solutions que nous avons jugées opportunes aux problèmes.

Il serait difficile d'appréhender les contours de notre travail si aucune précision n'est faite sur le sens de quelques concepts.

#### A - Définition de quelques concepts

- Gestion

C'est un thème d'origine latine (Gestio). C'est le fait d'administrer, de s'occuper de quelqu'un ou de quelque chose.

Le dictionnaire **Le Petit Larousse**, *illustré 2012*, le définit comme le fait d'administrer des intérêts, une entreprise, etc., pour son propre compte ou pour le compte d'autrui ; ... assurer l'administration,...».

Le terme « gestion » est la pratique et le savoir-faire dédiés à la conduite des affaires en général (en entreprise ou dans le domaine économique). Les quatre principales fonctions relevant des gestionnaires sont : la planification, l'organisation, le leadership et le contrôle économique [Bergeron, (2006)].

En ce qui nous concerne, la définition donnée par Bergeron cadre, de façon spécifique, avec notre étude.

- Temps

Ce mot a aussi une origine latine (tempus).

Selon le dictionnaire **Le Petit Larousse**, *illustré 2012*, c'est une « notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements souvent ressentis comme une force agissant sur le monde, les êtres... ». C'est aussi la

« ... durée chronométrée d'une course, d'un match... ».

Le dictionnaire **Hachette**, *édition 2010*, le définit comme «... le moment, occasion de faire, d'agir... ». Selon ce dictionnaire, « le temps n'est pas une grandeur physique. Il constitue plutôt, au même titre que l'espace, une grandeur par rapport à laquelle le monde évolue ».

Le caractère complexe que revêt ce thème ne permet pas de lui attribuer une définition univoque. Sa signification est alors fonction du domaine dans lequel l'on le situe. Ainsi :

- en histoire, c'est l'époque occupant une place déterminée dans la suite des événements ;
- en physique, c'est la durée considérée comme une quantité mesurable ; paramètre permettant de repérer les événements dans leur succession ;
- en sport, c'est la durée chronométrée d'une course, d'un match, etc.

Pour les anglo-saxons, cette réalité est exprimée par l'adage : « Time is money » ou « no time to waste ». Ce qui veut dire littéralement (respectivement) en français : « le temps, c'est de l'argent », « pas de temps à perdre ».

Selon Lakein (1993), « gaspiller son temps, c'est gaspiller sa vie. Maîtriser son temps, c'est maîtriser sa vie ».

L'Africain a aussi, quant à lui, sa notion de la gestion du temps. Cette notion lui est propre et diffère de celle des autres.

Les Japonais, pour ne pas subir les conséquences du mauvais usage de cette richesse de la nature, le temps, ont créé un nouveau mode d'organisation du travail appelé le « juste à temps » (just in time).

En ce qui nous concerne, le temps d'exécution des tâches étant mesurable, la définition physique du temps (c'est la durée considérée comme une quantité mesurable ; paramètre permettant de repérer les événements dans leur succession) est celle à prendre en compte.

- La gestion du temps

C'est un processus de planification et d'organisation personnelle visant à optimiser son temps pour atteindre des objectifs [Sekiou et al., (1993)].

Gérer son temps et, à plus forte raison, gérer son temps en vue de gagner du temps, n'a de sens qu'au regard des objectifs que nous nous sommes fixés : le temps gagné est affecté à l'atteinte de ces objectifs.

- Personnel

C'est l'ensemble des agents qui accomplissent des tâches au sein d'une entité donnée.

- Atteindre

D'origine latine (attingere), ce verbe signifie, selon **Le Petit Larousse, édition 2012**, « ... parvenir à toucher quelque chose qui est loin... parvenir à un état, un lieu... parvenir avec effort ».

- Objectifs

Selon **Le Petit Larousse, édition 2012**, c'est le « but à atteindre ».

« C'est le but que l'on se propose d'atteindre.. » (Dictionnaire universel **Hachette, édition 2010**).

Un objectif bien construit doit avoir, selon les anglophones, les caractères suivants :

S = Simple.

M = Mesurable.

A = Atteignable.

R = Réalisable.

T = Temporel.

- Logiciel

C'est un ensemble de séquences d'instructions interprétables par une machine et d'un jeu de données nécessaires à ces opérations. Couramment, il est appelé Programme.

- Tâche

C'est un Travail qui doit être effectué dans un temps donné. C'est une Mission, ou un rôle.

### **B - Importance de la gestion du temps**

Mieux gérer le temps permet d'être organisé, efficace et performant. Il permet de savoir ce qu'on fait, ce qu'on a à faire et comment le faire.

Selon l' « *Etude sur l'amélioration de la performance de l'Administration publique béninoise dans la gestion du temps* », PNUD (mars 2006), rapport réalisé par le cabinet Afrique Conseil, les facteurs de perte de temps sont multidimensionnels [économique et matériels (conditions de travail qui influent sur la gestion du temps, outils de travail ou de communication parfois défectueux ou insuffisants), socioculturelles et psychologiques].

### **C - Contribution des auteurs aux problèmes spécifiques**

La gestion du temps est primordial autant pour la santé de l'organisation que celle de l'employé. Si celui-ci travaille beaucoup, mais sans gérer « scientifiquement » les activités à accomplir, il risque de tomber dans une grande fatigue, de porter des jugements moins éclairés, de détruire sa motivation, d'être stressé et usé, autant physiquement que mentalement.

Certains facteurs influent la gestion du temps. Il s'agit des facteurs culturels, organisationnels, socio-technologiques et les habitudes.

- Facteurs culturels

Il s'agit du cadre culturel de référence qui influence de manière dominante l'élaboration de modèles de conduites temporels dans toutes les structures des organisations et dans leur fonctionnement.

- Facteurs organisationnels

Il s'agit des contraintes qui influencent, de près ou de loin, la gestion du temps de chaque employé. Parmi les contraintes, il y en a deux (02) qu'on rencontre plus fréquemment : le travail mal défini ; le partage du temps d'un employé au service de plusieurs personnes.

- Facteurs sociaux et technologiques

L'objectif est de favoriser la civilisation de l'être par l'épanouissement de chacun et l'enrichissement des relations sociales ainsi que promouvoir l'organisation des loisirs et l'animation dans le temps libre. Depuis les études de Taylor concernant l'économie de temps dans les travaux d'exécution jusqu'à aujourd'hui, la technologie permet aux travaux de niveau intellectuel de se réaliser en moins de temps.

- Habitudes

La démarche mentale de chaque individu quant à l'utilisation de son temps s'affirme avec son expérience personnelle et est liée à la façon dont la société dans laquelle il vit considère l'emploi du temps.

**Tableau n° 7 : Les dix obstacles les plus courants à une « bonne » gestion du temps**

Obstacles	Manifestations
Distractions	Bruit, visites, allées et venues, téléphone...
Interruptions humaines ou technologiques	Dérangements humains et des machines
Éparpillement	Faire plusieurs choses à la fois
Absence de but	Navigation à vue
Manque de motivation	Ne pas aimer ce qu'on a à faire (report sur report : syndrome de la procrastination)
Émotion	Joie ou tristesse liée à un état ou à un événement
Surcharge	Trop de réunions, d'obligations à faire tout de suite
Fatigue, stress	Conséquence non seulement de la surcharge, mais aussi liée à la santé
Difficultés de concentration	Elles sont liées à un état de fatigue ou de stress
Désordre	Absence d'ordre et de sérénité

Source : Laine (2004), page : 57

### **1 - Revue sur la gestion informatisée des dossiers du personnel**

Un certain nombre de difficultés attendent celui qui s'intéresse aux pratiques de la GRH d'un point de vue analytique afin d'en décrire les différentes formes de gestions à mettre en place. Cela permet de renseigner sur les contacts, postes et autres informations sur le personnel.

Différents logiciels de gestion du personnel existent. Il s'agit, entre autres, du Microsoft Access et du logiciel Sage Sari.

Contrairement à Access qui est un logiciel de base, donc installé par le concepteur de l'ordinateur, Sage Sari est un logiciel dont l'installation n'est pas gratuit. Il nécessite, par conséquent, des dépenses pour son achat. Il permet, au même titre qu' Access, de gérer :

- le fichier du personnel ;
- le bulletin du personnel ;
- les cotisations ;
- la formation ;
- la carrière et les compétences ;
- etc.

## 2 - **Revue sur les fiches d'objectifs**

Les objectifs donnent un sens à ce que nous vivons et la consistance à notre existence. Ils mettent de la volonté dans nos destins.

Planifier le temps au travail, c'est décider à l'avance des tâches à entreprendre, accorder à chacune une période raisonnable et assurer le suivi de leur déroulement en utilisant les supports requis pour atteindre les objectifs poursuivis. Autrement dit, c'est prendre dans le présent des décisions qui influenceront le futur et, de cette façon, se donner de meilleures chances de maîtriser l'avenir.

Pour planifier des objectifs, il faudrait [Laine (2004), pages : 91-93] :

1-En découper leur réalisation en un maximum de « tranches », traduites en tâches et activités qui seront inscrites dans des étapes intermédiaires. Pour définir et préciser ces différentes tâches, le mieux est de se poser les questions suivantes :

- Quoi ? (quoi faire pour avancer ?)
- Pourquoi ? (pourquoi telle tâche est –elle indispensable ?)

- Comment ? (comment la conduire ?)
- Quand ? (quand est-il le plus raisonnable de la programmer ? quand doit-elle être finalisée ?)
- Avec qui ? (avec qui puis-je la partager ? Qui peut m'aider ?).

2-D'ériger ces tâches et activités en objectifs intermédiaires pour les trois à quatre mois à venir.

3-De planifier précisément chacune de ces étapes intermédiaires : le trimestre, le mois, la semaine...

4-Si vous n'avez pas planifié pour une semaine S, planifiez dès cette semaine la semaine S + 1.

5-Evaluer à périodicité fixe l'état d'avancée de la réalisation de ces objectifs intermédiaires et de l'objectif final.

6-Enfin, chaque année, remettez à plat vos objectifs pluriannuels et leurs applications annuelles (redéfinissez-les, le cas échéant, actualiser les réflexions).

Les dix (10) conditions de réalisation d'un objectif (selon l'ouvrage cité précédemment, pages : 94 et 95) sont :

1-L'inscription de l'objectif dans les standards permettant de le rendre sensible : quelle quantité ? Quelle qualité ? Quel délai ?

2-La clarté avec laquelle il sera défini : son contenu, son échéance, le résultat escompté, l'indicateur de succès tangible, visible, incontestable.

3-La précision avec laquelle seront décrits ses avantages lors de la réalisation : qu'apportera-t-il concrètement ?

4-L'ambition qu'il vise : se fixer des objectifs ambitieux mais pas trop « faciles ».

5-Le découpage de l'objectif global en micro-objectifs dont l'atteinte est simplifiée par leur caractère modeste : c'est les « premières victoires » ou « victoires rapides » qui, elles aussi, renforcent la motivation. Si l'objectif global doit être ambitieux, le micro-objectif peut être facile.

6-La programmation d'étapes dans sa réalisation globale, étapes correspondant aux différentes tâches contribuant à cette réalisation.

7-L'anticipation des difficultés et obstacles qui peuvent s'opposer à sa réalisation et l'élaboration concomitante de scénarios de réactions à ces difficultés et obstacles.

8-La programmation de points de contrôle à périodicité fixe pour évaluer les écarts au regard des prévisions.

9-La communication de l'objectif : si d'autres connaissent votre objectif, vous aurez davantage à cœur de l'atteindre.

10-La récompense que vous vous accorderez lorsque vous aurez atteint tout ou partie de votre objectif : valoriser et encourager autant le résultat que l'effort, inciter à poursuivre.

Dwight David EISENHOWER, un général américain, chargé pendant la seconde guerre mondiale d'organiser le débarquement en Normandie et président des USA de 1953 à 1961, classait les tâches selon leur degré d'urgence et d'importance. Il établit le principe résumé dans le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Principe d'Eisenhower

Tâches A	Importantes et urgentes	À effectuer immédiatement par le responsable lui-même
Tâches B	Importantes mais non urgentes	À reporter mais à exécuter après un délai raisonnable
Tâche C	Non importantes mais urgentes	À déléguer
Tâche D	Non importantes et non urgentes	À ne pas faire ou simplement supprimer

Source : [www.iaat.org/./5\\_1\\_eisenhower.pdf](http://www.iaat.org/./5_1_eisenhower.pdf)

L'objectif est une réalisation, concrète et vérifiable, décidée à l'avance, datée, énoncée en termes positifs, correspondant aux ressources personnelles, relationnelles et matérielles de celui qui le porte, et susceptible d'être perçue avec le sens.

Se fixer des objectifs sert à orienter sa vie dans le sens qu'on veut lui donner, à faire en sorte que la vie apporte ce qu'on attend d'elle. Les objectifs donnent un sens à ce que nous vivons et la consistance à notre existence. Ils mettent de la volonté dans nos destins.

Organiser son temps au travail, c'est agencer logiquement des tâches liées à l'emploi, à la compétence et aux intérêts d'un individu selon le temps mis à sa disposition et en tenant compte de la planification du temps déjà défini. Un tel agencement doit préciser les tâches que l'on doit effectuer soi-même et celles que l'on peut déléguer.

### 3 – La gestion des documents

Elle sous-entend le classement et les divers traitements effectués sur les lettres

arrivée/départ et autres documents.

Deslogis et Salles (1975) affirment : « Le classement varie avec la nature, l'importance et la fréquence de consultation des documents à classer, le matériel ou le mobilier à utiliser ».

Le classement à l'intérieur des meubles doit répondre à l'un des procédés suivants :

- horizontal : les dossiers sont placés les uns au-dessus des autres, leurs « plats » étant horizontaux, de telle façon que leurs dos apparaissent devant la personne qui les consulte. Il est utilisé pour les dossiers volumineux mais dont le nombre est réduit ;

- debout : les dossiers les uns à côté des autres le dos face à l'utilisateur. Il est utilisé pour les dossiers de type classeur, en particulier, pour les biblorhaptés. Les mobiliers et matériels utilisés pour le classement debout sont : les rayonnages fixes ou mobiles, les armoires, les placards, les meubles basculants ;

- vertical : les dossiers reposant sur leur dos sont placés les uns derrière les autres, leurs « plats » étant verticaux.

Le classement des documents doit répondre à un ordre déterminé. Il peut s'agir des ordres :

- originaux

Ils regroupent le classement alphabétique, le classement numérique et le classement idéologique.

Le classement alphabétique consiste à ranger les documents dans l'ordre de succession des lettres de l'alphabet français.

Le classement numérique est basé sur la suite naturelle des nombres entiers.

Le classement idéologique consiste à diviser un sujet principal en plusieurs sous-sujets à l'aide d'un plan établi. Il concerne surtout le classement de la documentation.

- dérivés

Ils sont élaborés à partir des ordres originaux et sont au nombre de quatre (04) : le classement chronologique, le classement alphanumérique, le classement décimal et le classement géographique.

Le classement chronologique est principalement utilisé pour le classement des doubles des correspondances. Il consiste à classer les documents selon leur date de création ou de réception.

Le classement alphanumérique est la combinaison du classement alphabétique et du classement numérique.

Le classement géographique, quant à lui, est une application particulière du classement idéologique. Il est souvent basé sur le découpage administratif d'un territoire ou d'une région. Il (le classement idéologique) est combiné au classement alphabétique.

Le classement décimal est adapté à la recherche documentaire. Il est extensible à l'infini et apporte au classement idéologique la simplicité et la sécurité du classement numérique.

### Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

La fiabilité et l'efficacité de tout travail scientifique dépendent d'un certain itinéraire suivi. Dans le cadre de notre travail, cet itinéraire est dénommé Méthodologie. Élément crucial de tout travail scientifique, la méthodologie apparaît comme un outil dont se sert le chercheur pour mieux identifier l'outil d'analyse des données et produire des informations utiles à des analyses subséquentes.

Cette partie sera consacrée, d'une part, aux approches empiriques et, d'autre part, aux approches théoriques.

### **I - Approches empiriques**

C'est l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour obtenir des résultats. Elle a été faite à travers la réalisation d'une enquête.

### **A - Objectif de l'enquête**

Le but de l'enquête est la mobilisation des données indispensables à la vérification des hypothèses formulées que sont :

- l'inexistence des outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel est à la base de la gestion non efficace des dossiers du personnel ;
- la non fixation d'objectifs à chaque agent est due à l'inexistence de plans d'objectifs ;
- la non utilisation des outils modernes de gestion de documents justifie la gestion non rationnelle des documents.

### **B - Détermination du cadre de la population d'enquête**

Rappelons que notre stage s'est effectué dans les services de la DRH. Mais les observations étant faites au niveau de certains agents toutes directions confondues, nous avons porté le cadre d'enquête sur la mairie d'Abomey-Calavi.

### **C - Spécification des données à recueillir**

Nous nous sommes guidé par la qualité des données à mobiliser. Elles ont rapport avec les hypothèses émises, car c'est elles qui serviront à vérifier ces dernières.

### **D - Détermination de l'échantillon**

Le cadre de l'enquête étant déterminé ci haut, nous avons défini comme échantillon 45 agents (20 agents permanents et 25 non permanents), toutes directions confondues, puisque nos camarades effectuant leur stage dans les autres directions nous ont fait part de ces mêmes difficultés. Cette disproportionnalité entre les deux catégories d'agents tient au fait que les non permanents sont numériquement plus importants que les permanents.

### **E - Élaboration des outils de collecte de données**

Nous évoquerons dans cette partie les outils utilisés pour la mobilisation des

données. Nous avons conçu deux types d'outils à savoir : **questionnaire** et **guide d'entretien**. Avant d'être adressés à l'échantillon, ces outils ont fait l'objet d'une appréciation et validation auprès de la directrice de mémoire, de la directrice de stage et de trois personnes dans l'échantillon. Elles ont toutes porté, chacune en ce qui la concerne, leur modification.

### 1 - Questionnaire

C'est un support papier sur lequel sont consignées des interrogations auxquelles chacune des personnes constituant l'échantillon est amenée à répondre. Il est composé de questions fermées (cocher la réponse correspondante) et de questions ouvertes (formulation de la réponse par l'interrogé).

Les questionnaires ont été retirés quelques jours après qu'ils soient administrés aux agents.

### 2 - Interview

C'est une technique qui nous a permis de nous mettre face à face de certains exécutants pour avoir quelques renseignements. Au cours de ce face à face, nous leur avons rappelé tout au début l'objectif de celui-ci avant de leur poser quelques questions. Certaines réponses à ces questions nous ont amené à leur demander de procéder à un essai instantané ou de mettre à notre disposition, si possible, les outils utilisés par rapport à ce que nous avons pensé être un problème.

Notons que l'interview a été réalisée grâce au **guide d'entretien** que nous avons rempli nous-même.

### 3- La recherche documentaire

Elle nous a permis de collecter la documentation indispensable à la réalisation de notre travail. Pour y parvenir, nous avons parcouru quelques centres et sources d'information et de documentation que sont :

- bibliothèque Patrick VIEYRA à l'ENAM ;
- Centre d'Études et de Documentation (CED) à Sacré-Cœur (Cotonou) ;
- CIRF à l'ENAM ;
- quelques documents mis à notre disposition par un de nos encadreurs (professeurs) ;
- quelques cours du cycle 1 (Secrétariat de Direction) et du cycle 2 (Gestion des Ressources Humaines), ENAM.

## **II - Approches théoriques**

Elles sont basées sur l'analyse des résultats obtenus de l'enquête.

### **A - Choix de la théorie**

Il s'agira de développer trois (03) théories car nous avons relevé trois (03) problèmes spécifiques.

D'abord, il sera question de développer les étapes à franchir pour procéder à l'informatisation adéquate des dossiers du personnel (problème spécifique 1).

Ensuite, des méthodes et outils de planification, d'organisation des activités en ce qui concerne le problème spécifique 2.

Enfin, le problème spécifique n° 3 relatif à la gestion non rationnelle des documents sera abordé selon la théorie sur la gestion rationnelle des documents.

### **B - Les seuils de décision**

Cette partie est consacrée à la nature des réponses. Elle est appuyée par la loi de la majorité.

Après l'analyse des données recueillies, la réponse majoritaire (réponse qui sera la plus partagée) sera retenue comme cause réelle selon chaque problème spécifique. Elle permettra de vérifier les hypothèses formulées.

## **Section 2 : COLLECTE ET ANALYSES DES DONNÉES**

Dans cette section, seront présentées, d'une part, la procédure d'enquête et les difficultés rencontrées. D'autre part, il sera question des résultats de l'enquête, leurs analyses pour la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

### **Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données**

#### **I - Procédure d'enquête**

L'enquête a été conduite grâce aux outils énoncés ci haut. Dans le souci d'obtenir des données qualitatives, tous les agents constituant l'échantillon ont reçu les questionnaires relatifs à chacun des trois (03) problèmes spécifiques.

#### **II - Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées ne sont pas moins que celles auxquelles pouvait être confronté un stagiaire, donc un collaborateur ne faisant pas partie des salariés d'une structure. Elles s'énumèrent comme suit :

- le nonaccès à certains actes et certaines informations jugés, selon les agents, d'une confidentialité absolue ;
- l'inexistence de certains outils nécessaires à la compréhension des divers emplois et postes de la mairie d'Abomey-Calavi (le cas du répertoire des emplois et des compétences) ;
- la réticence de certains agents.

### III - Présentation des résultats

La présentation des résultats se fera questionnaire par questionnaire et ceci pour des questions ayant entraîné la réponse Oui ou Non.

**Tableau n° 9 : Gestion non efficace des dossiers du personnel**

Questions	Effectif			Fréquence		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Vous arrive-t-il de vous rendre à la DRH pour un service ?	45	0	45	100	0	100
Obtenez-vous l'information désirée le plus rapidement possible ?	13	32	45	29	71	100
Etes-vous invité à repasser pour la même information ?	13	32	45	29	71	100
L'organisation de la gestion de vos dossiers vous semble-t-elle adéquate ?	10	35	45	22	78	100
Avez-vous une idée sur les prochains postes à pourvoir ?	15	30	45	33	67	100

Source : Enquête réalisée, par nous, auprès du personnel (Octobre 2013).

Il ressort de ce tableau que les réponses aux différentes questions ne sont pas unanimes. Cela dénote des difficultés auxquelles sont confrontés les agents.

**Tableau n° 10 : Non fixation d'objectifs à chaque agent**

Questions	Effectif			Fréquence		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Connaissez-vous ce qu'on appelle un objectif ?	45	0	45	100	0	100
Connaissez-vous une fiche d'objectifs ?	8	37	45	18	82	100
Des objectifs vous ont –ils été fixés ?	8	37	45	18	82	100
Exécutez-vous à temps vos tâches ?	8	37	45	18	82	100

Source : Enquête réalisée, par nous, auprès du personnel (Octobre 2013).

A la lecture de ce tableau, les agents affirment à l'unanimité avoir connaissance de ce qu'est un objectif. Cependant, la plupart ne connaît pas ce qu'on appelle une fiche d'objectifs. Ceux qui connaissent sont, pour la plupart, ceux qui sont à des postes de responsabilités, c'est-à-dire des postes de confiance (chefs service et directeurs).

**Tableau n° 11 : Perte de temps dans la gestion des documents**

Questions	Effectif			Fréquence		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Connaissez-vous les ordres et procédés de classement ?	11	34	45	24	76	100
Les méthodes de classement utilisées actuellement vous facilitent-elles les tâches ?	9	36	45	20	80	100

Connaissez-vous les méthodes modernes de classement de courrier (logiciels) ?	5	40	45	11	89	100
La capacité des meubles de rangement couvre-t-elle tous les documents à y mettre ?	10	35	45	22	78	100
Ces documents sont-ils bien conservés ?	10	35	45	22	78	100

Source : Enquête réalisée, par nous, auprès du personnel (Octobre 2013).

Les résultats de ce tableau montrent qu'un bon nombre d'agents adoptent la méthode non moderne de gestion de documents. Rares sont ceux qui connaissent les méthodes modernes de gestion de courrier.

#### IV - Analyses

Bien gérer son temps permet de gagner en efficacité et en productivité. La gestion du temps englobe plusieurs paramètres. Elle constitue le cadre conçu pour mieux orienter les actions afin d'éviter toutes conséquences fâcheuses pouvant découler de sa mauvaise gestion.

La plupart des activités d'une structure étant exécutée chaque jour, il est donc indispensable d'y concevoir un canevas. Chaque agent sera, en conséquence, en mesure de déterminer les stratégies à mener afin de ne pas se retrouver hors du canevas élaboré. Ceci se traduit par l'utilisation de certains outils et l'application de certaines méthodes. La mairie d'Abomey-Calavi n'en est pas encore là (même si le problème n° 1 n'a pas pour source les agents), au regard des réponses qu'ont données les agents sur les fiches d'objectifs. Cela ne pourrait en être autrement puisque la majorité affirme ne pas avoir connaissance des outils et méthodes existant à cet effet (8 sur 45 agents). Cependant, ils connaissaient, tous, ce que s'est qu'un objectif. Mais 37 sur 45 agents ne maîtrisent pas ce

qu'on appelle fiche d'objectifs. La plupart de ceux qui en connaissent ne sont que des responsables (chefs service et directeurs). C'est donc évident, eu égard à ce qui précède, que la mairie d'Abomey-Calavi soit confrontée à ces difficultés.

L'une des évolutions qui ont marqué la fin du XX<sup>e</sup> et le début du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est les technologies de l'information et de la communication. Celles-ci ont changé considérablement les modes de vie, de travail d'un bon nombre de personnes. Les modes de communication au sein de l'entreprise s'accumulent sans pour autant se substituer. Ainsi les méthodes et outils modernes se sont substitués aux anciens comportements. C'est le cas dans les administrations. En effet, celles-ci sont confrontées à cette paperasse sans cesse croissante, résultant de leurs activités. La conservation et la consultation de ces paperasses étant une obligation légale, les organisations cherchent quotidiennement les mécanismes pouvant leur faciliter ces opérations. Il faudrait alors y appliquer des ordres et procédés fiables, permettant de gagner du temps lors des recherches. Pour les structures les plus averties, la dématérialisation du courrier en constitue une véritable approche de solution. Or, à la mairie d'Abomey-Calavi, en l'occurrence dans les services de la DRH, les ordres de classement adéquats ne sont pas observés. Ils procèdent alors au rangement (mettre ensemble sans un ordre) en lieu et place de classement (mettre ensemble selon un ordre bien déterminé). Cette situation rend très difficiles les tâches (recherches et mise en place de courrier). C'est ce qu'estime la majorité (36 sur 45) des agents interrogés.

Par ailleurs, seulement une minorité (5 sur 45) a connaissance des méthodes et outils modernes de classement. Au regard de ce qui précède, il est alors normal d'assister à ce type de difficulté.

### Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification des hypothèses consiste à confirmer ou infirmer les hypothèses formulées au début de notre travail. Cette vérification est faite à partir de l'analyse des données mobilisées.

## **I - Vérification des hypothèses**

### **A - Hypothèse relative au problème spécifique n° 1**

La gestion non efficace des dossiers du personnel constitue le problème spécifique n° 1. À travers nos analyses, cette situation cause des désagréments aux agents, cela a des conséquences indirectes sur la réalisation des tâches. D'où notre hypothèse est confirmée.

### **B - Hypothèse relative à la non fixation d'objectifs à chaque agent**

Des investigations, nous avons observé que la majorité des agents interrogés ne dispose pas de cette fiche, en ce qui concerne le présent problème spécifique. Notre hypothèse qu'est : « la non fixation d'objectifs à chaque agent est due à l'inexistence de plans d'objectifs » est aussi confirmée.

### **C - Hypothèse relative à la gestion non rationnelle des documents**

Rappelons cette hypothèse : la non utilisation des outils modernes de gestion de documents justifie la gestion non rationnelle des documents ». Le commentaire et l'analyse des données nous permettent de déduire que la gestion actuelle ne répond pas aux exigences nouvelles. Nous pouvons alors conclure que les agents souhaitent une méthode plus fiable et rapide, d'où la confirmation de l'hypothèse n° 3.

## **II - Etablissement du diagnostic**

Le diagnostic est composé d' "éléments de diagnostic (ED)" qui se présentent sous la forme d'assertion à double pan : "pan problème spécifique (PS)" et "pan cause réelle (CR)".

### **A - Élément de diagnostic du PS 1**

Le problème spécifique n° 1 est la « gestion non efficace des dossiers du personnel ». La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de dire que l'inexistence des

outils appropriés de gestion informatisée des dossiers du personnel est à la base de la gestion non efficace des dossiers du personnel .

### **B - Élément de diagnostic du problème spécifique 2**

L'hypothèse n° 2 a été aussi confirmée. Ceci nous permet de conclure que la non fixation d'objectifs à chaque agent est due à l'inexistence de plans d'objectifs.

### **C - Élément de diagnostic du problème spécifique 3**

L'hypothèse n° 3 a été confirmée grâce aux données recueillies. Les causes réelles ont été alors relevées, ce qui nous permet d'affirmer que : la gestion non rationnelle des documents a pour cause la non utilisation des méthodes et outils modernes de gestion de documents.

CHAPITRE DEUXIÈME :

**APPROCHE DE SOLUTIONS  
ET CONDITIONS DE LEUR  
MISE EN OEUVRE**

Ce chapitre est composé de deux (02) sections : la première sera consacrée aux approches de solutions ; quant à la seconde, elle traitera des conditions de mise en œuvre des diverses solutions proposées.

### Section 1 : **APPROCHES DE SOLUTIONS**

Dans cette section, nous proposons, d'une part, des solutions aux problèmes spécifiques afin de renforcer les atouts et de réduire les faiblesses. D'autre part, nous allons suggérer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

#### Paragraphe 1 : **Approches de solutions au problème spécifique 1**

La résolution du problème spécifique 1 passera par la création d'une base de données (renseignements) sur le personnel. Le logiciel Microsoft Access est indiqué à cet effet.

Son application nécessite l'établissement de quelques tables. Les tables sont des objets essentiels dans une base de données, car elles conservent toutes les informations ou données. Avant de créer des tables, vous devez étudier vos besoins et déterminer toutes les tables dont vous pourriez avoir besoin.

Une table contient des enregistrements (lignes) et des champs (colonnes). Les champs ont des types de données différents, tels que du texte, des nombres, des dates et des liens hypertextes.

ID	Société	Prenom	Nom
1	Société A	Anna	Bedecs
2	Société B	Antonio	Gratacos Solso
3	Société C	Thomas	Axen

**Figure n° 1 : Enregistrement des tables**

1 = Enregistrement : contient des données spécifiques, telles que des informations sur un employé.

2 = Champ : contient des données concernant un aspect du sujet de la table, par exemple le prénom ou l'adresse de messagerie.

3 = Valeur de champ : chaque enregistrement en contient une, par exemple mairieabomeycalavi@gmail.com.

Les noms de chaque champ ne doivent contenir d'espace. Voici quelques suggestions pour la DRH de la mairie d'Abomey-Calavi :

**Table n° 12 : Renseignements généraux sur les agents**

Nom des champs	Type de données	Description
NuméroMatricule	Numérique	Le numéro matricule
Nom	Texte	Nom des employés
Prénom	Texte	Prénoms des employés
DateNaissance	Texte	Date de naissance des employés
LieuNaissance	Texte	Lieu de naissance des employés
Sexe	Assistant liste de choix	Sexe de chaque agent (masculin ou féminin)
Photo	Pièce jointe	Photo de chaque agent
Statut	Assistant liste de choix	APE, Contractuel, Conventionné
Adresse	Texte	Adresses des agents

Clé primaire (voir définition ci-dessous) : numéro matricule.

**Table n° 13 : Coursus scolaire et académique des agents**

Nom des champs	Type de données	Description
NuméroDiplôme	Numérique	Numéro des diplômes
Dénomination	Texte	Dénomination du diplôme
LieuObtention	Texte	Lieu d'obtention du diplôme
AnnéeObtention	Numérique	Année d'obtention du diplôme
NuméroMatriculeAgent	Numérique	Le numéro matricule

Clé primaire : numéro des diplômes.

Clé étrangère : numéro matricule de chaque agent.

Le type de relation (*voir explication ci-dessous*) est « un-à-plusieurs ».

**Table n° 14 : Poste occupé par l'agent**

Nom des champs	Type de données	Description
NuméroPoste	Numéro	Numéro du poste
DénominationPoste	Texte	Dénomination du poste
Début	Texte	Date de début d'occupation
Fin	Texte	Date de fin d'occupation
Durée	Texte	Durée d'occupation
Lieu	Texte	Lieu d'occupation
Direction	Texte	Direction
Service	Texte	Service
NuméroMatriculeAgent	Numérique	Le numéro matricule

Clé primaire : numéro du poste.

Clé étrangère : numéro matricule de l'agent.

Le type de relation est « un-à-plusieurs ».

**Table n° 15 : Sanctions reçues par l'agent**

Nom des champs	Type de données	Description
NuméroSanction	Numéro	Numéro de la sanction
DateSanction	Texte	Date de la sanction
Motif	Texte	Causes de la sanction
Conséquences	Texte	Conséquences de la sanction
NuméroMatriculeAgent	Numérique	Le numéro matricule

Clé primaire : numéro de la sanction.

Clé étrangère : numéro matricule agent.

Le type de relation est « un-à-plusieurs ».

**Table n° 16 : Récompenses obtenues par l'agent**

Nom des champs	Type de données	Description
NuméroRécompense	Numérique	Numéro de la récompense
DateRécompense	Texte	Date de la récompense
Motif	Texte	Causes de la récompense
Conséquences	Texte	Conséquences de la récompense
NuméroMatriculeAgent	Numérique	Le numéro matricule

Clé primaire : numéro de la récompense.

Clé étrangère : numéro matricule agent.

Le type de relation est « un-à-plusieurs ».

Après saisie des données, la base suivante (sous forme de schéma) sera obtenue :

Table n° 17 : **Base de données sur les agents**

Numéromatriculaire	Nom	Prénoms	DateNaissance	LieuNaissance	Sexe	Photo	Statut	adresses
Xx	...	...	...	...	...	...	...	...
Yy	...	...	...	...	...	...	...	...
Zz	...	...	...	...	...	...	...	...

Pour créer la base de données (son application sur le micro ordinateur), après les tables, il faut :

- Choisir un modèle :

Les modèles Access comportent des tables, des requêtes, des formulaires et des états intégrés prêts à l'emploi. On a le choix entre plusieurs modèles.

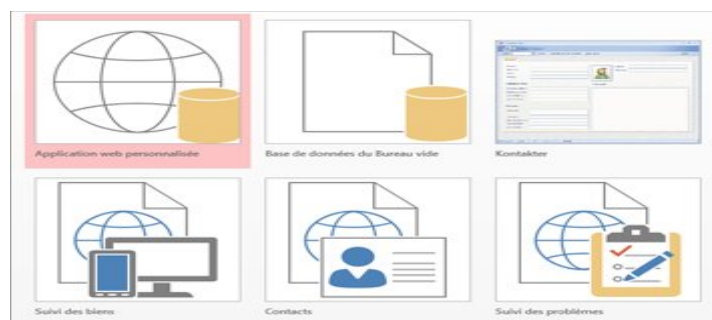


Figure n° 2 : **Modèles Access**

- 1 - Dans Access, cliquer sur **Fichier** > **Nouveau**.

2 - Sélectionner un modèle de base de données de bureau et entrer un nom pour la base de données sous **Nom de fichier**. (Si aucun modèle voulu n'est trouvé, utiliser la zone **Rechercher les modèles en ligne**.)

3 - Ou utiliser l'emplacement par défaut affiché par Access dans la zone **Nom de fichier** ou cliquer sur l'icône de dossier pour en choisir un.

4 - Cliquer sur **Créer**.

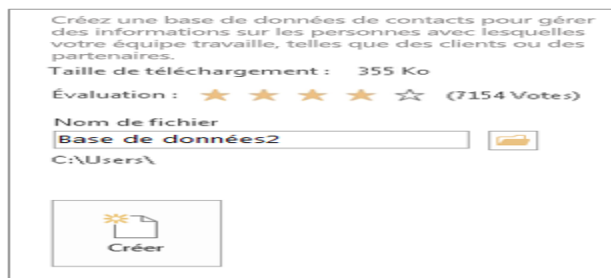


Figure n° 3 : **Création d'une base de données**

- Créer une base de données entièrement nouvelle

Si aucun modèle ne correspond à vos besoins, vous pouvez commencer avec une base de données vide.

1 - À partir d'Access, cliquez sur **Nouveau > Base de données du Bureau vide**.

2 - Tapez un nom pour votre base de données dans la zone **Nom de fichier**.

3 - Vous pouvez utiliser l'emplacement par défaut affiché par Access dans la zone **Nom de fichier** ou cliquer sur l'icône de dossier pour en choisir un.

4 - Cliquez sur **Créer**.

- Ajouter une table

Dans une base de données, vos informations sont stockées dans plusieurs tables associées. Pour créer une table :

1 - cliquez sur l'onglet **Créer** > **Table**. Vous pouvez commencer à entrer des données dans le champ vide (cellule) ou coller les données à partir d'une autre source telle qu'un classeur Excel.

2 - Cliquez sur **Fichier** > **Enregistrer**.

Pour ajouter des champs, tapez dans la colonne **Cliquer pour Copier et coller des données**

1 - Si les données doivent être modifiées, par exemple en séparant les noms et les prénoms dans deux colonnes, commencez par là dans le programme source.

2 - Ouvrez la source et copiez (Ctrl + C) les données.

3 - Ouvrez la table Access à l'endroit où ajouter les données en mode Feuille de données et collez-les (Ctrl + V).

4 - Double-cliquez sur chaque titre de colonne et attribuez un nom parlant.

5 - Cliquez sur **Fichier** > **Enregistrer** et donnez un nom à votre table.

- Relations entre les tables

Bien que chaque table d'une base de données stocke des données concernant un sujet spécifique, les tables d'une base de données relationnelle comme Access stockent des données concernant des sujets associés. Par exemple, une base de données peut contenir :

- une table des employés qui répertorie les agents de la mairie et leurs adresses ;
- une table des enfants qui répertorie les enfants de chaque agent ;

- une table des sanctions qui retracent toutes les sanctions éventuelles affligées à un agent ;
- une table des récompenses pour les gratifications accordées à l'agent ;
- une table des postes occupés concernant les divers postes occupés par l'employé ;

Pour connecter les données stockées dans différentes tables, vous devez créer des relations. Une relation est une connexion logique entre deux tables ayant un champ commun.

Les thèmes commerciaux utilisés (commande, clients, produit...) sur les lignes suivantes ne sont que ceux utilisés par le concepteur du logiciel pour l'explication.

- Clés

Les champs qui font partie d'une relation de table portent le nom de « clé ».

Clé primaire : une table ne peut posséder qu'une seule clé primaire. Une clé primaire consiste en un ou plusieurs champs qui identifient de manière unique chaque enregistrement stocké dans la table. Access fournit un numéro d'identification unique, appelé ID, qui sert de clé primaire.

Clé étrangère : une table peut avoir une ou plusieurs clés étrangères. Une clé étrangère contient des valeurs qui correspondent à des valeurs dans la clé primaire d'une autre table. Par exemple, vous pouvez avoir une table Commandes dans laquelle chaque commande a un ID de client correspondant à un enregistrement dans la table Clients. Le champ d'ID de client est une clé étrangère de la table Commandes.

Pour associer chaque commande à un client, vous ajoutez un champ de clé étrangère à la table Commandes qui correspond au champ ID de la table Clients, puis vous créez une relation entre les deux clés.

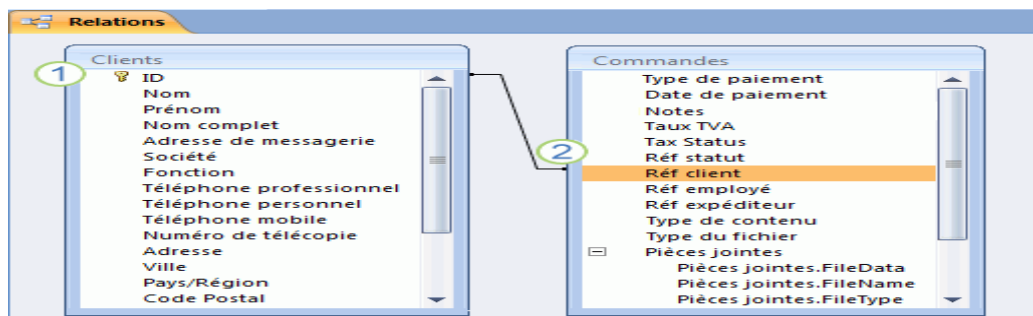


Figure n° 4 : Relations entre les clés

- Ajouter un champ en entrant des données

Lorsque vous créez une table ou ouvrez une table existante en mode Feuille de données, vous pouvez ajouter un champ à la table en tapant des données dans la colonne **Ajouter un nouveau champ** de la feuille de données.

État des commandes			
	Réf statut	Nom de l'état	Ajouter un nouveau champ
+	0	Nouveau	1
+	1	Facturé	
+	2	Expédié	
+	3	Fermé	

Figure n° 5 : Ajout d'un champ

Pour ajouter un nouveau champ :

- 1 - Créez ou ouvrez une table en mode Feuille de données.
- 2 - Dans la colonne **Ajouter un nouveau champ**, entrez le nom du champ à créer.

Utilisez un nom descriptif afin de faciliter son identification.

3 - Entrez des données dans le nouveau champ.

- Ajouter ou modifier la clé primaire d'une table

Une clé primaire est un champ ou un ensemble de champs contenant des valeurs uniques dans une table. Les valeurs de la clé peuvent servir à faire référence à des enregistrements entiers, car chacun d'entre eux contient une valeur de clé différente. Chaque table ne peut posséder qu'une seule clé primaire.

Pour définir la clé primaire d'une table, ouvrez la table en mode Création. Sélectionnez le ou les champs à utiliser, puis sur le ruban, cliquez sur **Clé primaire**.

- Supprimer la clé primaire

La suppression de la clé primaire n'entraîne pas celle des champs de la table, mais celle de l'index créé pour cette clé primaire.

Avant de supprimer une clé primaire, vous devez vous assurer qu'elle ne fait pas partie d'une relation entre des tables. Le cas échéant, vous devez d'abord supprimer la relation.

Pour supprimer une relation entre des tables, exécutez les étapes suivantes :

- si les tables faisant partie de la relation entre les tables sont ouvertes, fermez-les. Il est en effet impossible de supprimer une relation entre des tables ouvertes.
- sous l'onglet **Outils de base de données**, dans le groupe **Relations**, cliquez sur **Relations**.
- si les tables faisant partie de la relation entre les tables ne sont pas visibles, sous l'onglet **Création**, dans le groupe **Relations**, cliquez sur **Afficher la table**.

- sélectionnez les tables à ajouter dans la boîte de dialogue **Afficher la table**, cliquez sur **Ajouter**, puis sur **Fermer**.
- cliquez sur la ligne correspondant à la relation entre les tables à supprimer (la ligne s'affiche en gras lorsqu'elle est sélectionnée), puis appuyez sur la touche Suppr.
- sous l'onglet **Création**, dans le groupe **Relations**, cliquez sur **Fermer**.

Après avoir supprimé les relations, dans le volet de navigation, cliquez avec le bouton droit sur la table à partir de laquelle vous souhaitez supprimer la clé primaire, puis cliquez sur **Mode Création**.

- cliquez sur le sélecteur de ligne correspondant à la clé primaire active.
- si la clé primaire ne comporte qu'un seul champ, cliquez sur le sélecteur de ligne correspondant.
- si la clé primaire est constituée de plusieurs champs, cliquez sur le sélecteur de ligne correspondant à chaque champ de la clé primaire.
- dans l'onglet **Création**, groupe **Outils**, cliquez sur **Clé primaire**.

L'indicateur de clé est alors supprimé des champs spécifiés comme clé primaire.

- **Modifier la clé primaire**

Pour modifier la clé primaire d'une table, suivez la procédure ci-dessous :

- supprimez la clé primaire existante en suivant les instructions fournies dans la section Supprimer la clé primaire.
- définissez la clé primaire en suivant les instructions fournies dans la section Définir la clé primaire.

- **Créer les relations entre tables**

- Création d'une relation un-à-plusieurs

Pour représenter une relation un-à-plusieurs dans votre base de données, prenez la clé primaire du côté « un » de la relation et ajoutez-la comme colonne supplémentaire dans la table du côté « plusieurs » de la relation.

- Création d'une relation plusieurs-à-plusieurs

Pour un enregistrement dans la table X, il peut en exister plusieurs dans la table Y et pour un enregistrement dans la table Y, il peut en exister plusieurs dans la table X. Ce type de relation est appelée une relation plusieurs-à-plusieurs.

Cela pose un problème d'inexactitude des données. La solution consiste à créer une troisième table, souvent appelée une table de jointure, qui scinde la relation plusieurs-à-plusieurs en deux relations un-à-plusieurs. Vous devez ajouter la clé primaire de chacune des deux tables dans la troisième table. La troisième table stocke ainsi chaque occurrence ou instance de la relation.

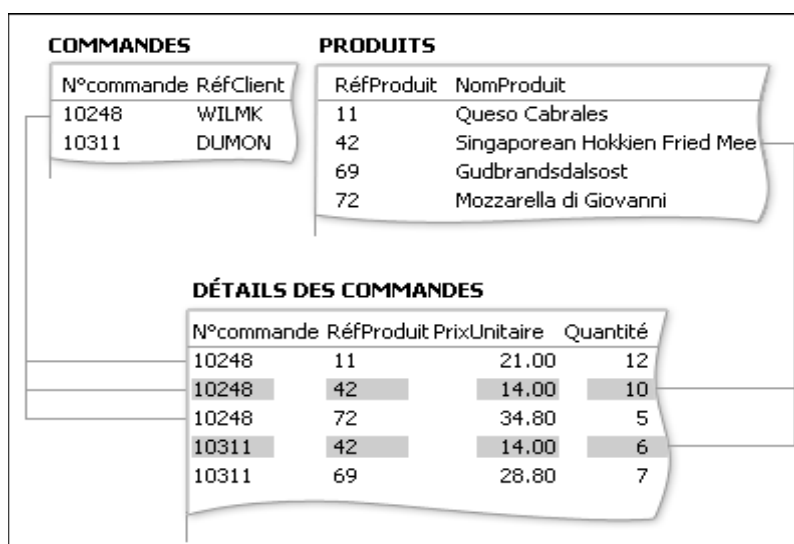


Figure n° 6 : Jointure des tables

Chaque enregistrement dans la table Détails de la commande représente un article d'une commande. La clé primaire de la table Détails de la commande compte deux champs — les clés étrangères des tables Commandes et Produits. L'utilisation du champ Numéro de commande seul, ne convient pas comme clé primaire pour cette table, car une même commande peut compter plusieurs articles. Le numéro de commande est répété pour chaque article d'une commande et le champ ne contient donc pas de valeurs uniques. L'utilisation du champ Numéro de produit seul ne convient pas non plus car un produit peut figurer dans plusieurs commandes différentes. Ensemble cependant, ces deux champs produisent toujours une valeur unique pour chaque enregistrement.

Dans la base de données dans laquelle sont enregistrées les ventes de produits, la table Commandes et la table Produits ne sont pas liées l'une à l'autre directement. Elles sont au contraire liées indirectement par l'intermédiaire de la table Détails de la commande. La relation plusieurs-à-plusieurs entre les commandes et les produits est représentée dans la base de données en utilisant deux relations un-à-plusieurs :

- la table Commandes et la table Détails de la commande sont liées par une relation un-à-plusieurs. Chaque commande peut porter sur plusieurs articles, mais chaque article est lié à une seule commande.
  - la table Produits et la table Détails de la commande sont liées par une relation un-à-plusieurs. Chaque produit peut être associé à plusieurs articles, mais chaque article correspondant à un seul produit.
- Création d'une relation un-à-un

Les informations rarement utilisées sont placées dans une table distincte. La relation entre cette table et les tables fréquemment utilisées est une relation un-à-un. Voici comment peut se représenter cette relation :

- si les deux tables possèdent le même sujet, vous pouvez probablement établir la relation en utilisant la même clé primaire dans les deux tables.
- si les deux tables possèdent des sujets différents avec des clés primaires différentes, choisissez l'une des tables et ajoutez sa clé primaire dans l'autre table en tant que clé étrangère.

Une fois que vous avez créé les tables, les champs et les relations nécessaires, vous devez remplir vos tables de données, exemple pour tester leur fonctionnement : créer des requêtes, ajouter des enregistrements, etc.

Ces tests permettent de mettre en évidence les éventuels problèmes — vous pourrez par exemple découvrir à cette occasion que vous devez ajouter une colonne que vous avez oubliée d'ajouter au moment de la conception ou bien que vous devez scinder une table en deux pour supprimer des doublons.

Diverses opérations peuvent être effectuées sur les tables :

### CRÉATION DE REQUÊTE

- 1 - Cliquer gauche sur le nom de la table (dans la bande blanche à gauche de l'écran).
- 2 - Cliquer sur le menu **Créer**.
- 3 - Cliquer sur **Assistant Requête**.
- 4 - Choisir une option (selon l'objectif visé. Exemple : Assistant Requête simple).
- 5 - Cliquer sur OK.
- 6 - Choisir la (ou les) table(s) concernée(s) dans **Tables/Requêtes**.
- 7 - Sélectionner, dans la zone **Champs disponibles**, les champs concernés en cliquant là-dessus, puis sur le bouton  (il permet d'envoyer les champs un à un) ou sur le bouton  (pour envoyer systématiquement tous les champs).

- 8 - Cliquer sur **Suivant**.
- 9 - Donner un nom à la requête (dans la bande blanche se situant en haut de la boîte de dialogue qui s'affiche).
- 10 - Cocher **Ouvrir la requête pour afficher les informations**.
- 11 - Cliquer sur **Terminer**.
- 12 - Cliquer droit sur le nom de la requête (dans la bande des tables à gauche de l'écran).
- 13 - Cliquer sur **Mode Création**.
- 14 - Saisir la requête sur la ligne de **Critères** dans la colonne concernée.
- 15 - Cliquer sur  du menu **Créer** (terminant la barre de menu).

### CRÉATION D'ÉTAT

- 1 - Cliquer gauche sur le nom de la table.
- 2 - Cliquer sur le menu **Créer**.
- 3 - Cliquer sur **Assistant Etat**.
- 4 - Appliquer les opérations n° 6 et 7 ci haut.
- 5 - Cliquer sur **Suivant**.
- 6 - Choisir un style (office par défaut).
- 7 - Cliquer sur **Suivant**.
- 8 - Donner un nom à l'état.
- 9 - Cocher **Aperçu de l'état** (ou **Modifier la structure de l'état**).
- 10 - Cliquer sur **Terminer**.

**Application :**

1 - Pour faire ressortir tous les agents de la **DRH** :

- Appliquer les opérations n° 1 à 13.
- Saisir sur la ligne de **Critères**, dans la colonne **Service**, le mot **DRH**.
- Appliquer l'opération n° 15.

2 - Pour connaître les agents dont les noms commencent par **D** :

- Appliquer les opérations n° 1 à 13.
- Saisir **D\***, dans la colonne **Nom**.
- Appliquer l'opération n° 15.

3 - Pour connaître les agents dont les prénoms se terminent par **T** :

- Appliquer les opérations n° 1 à 13.
- Saisir **\*T**, dans la colonne **Prénom**.
- Appliquer l'opération n° 15.

4 - Pour connaître les agents dont les noms ont pour 3<sup>e</sup> caractère la lettre **P** :

- Appliquer les opérations n° 1 à 13.
- Saisir **??P\***, dans la colonne **Nom**.
- Appliquer l'opération n° 15.

5 - Pour connaître les agents nés en 1980 :

- Appliquer les opérations n° 1 à 13.
- Saisir **1980**, dans la colonne **Date de naissance**.
- Appliquer l'opération n° 15.

NB : \* représente un groupe de lettres.

? représente une seule lettre à une position donnée.

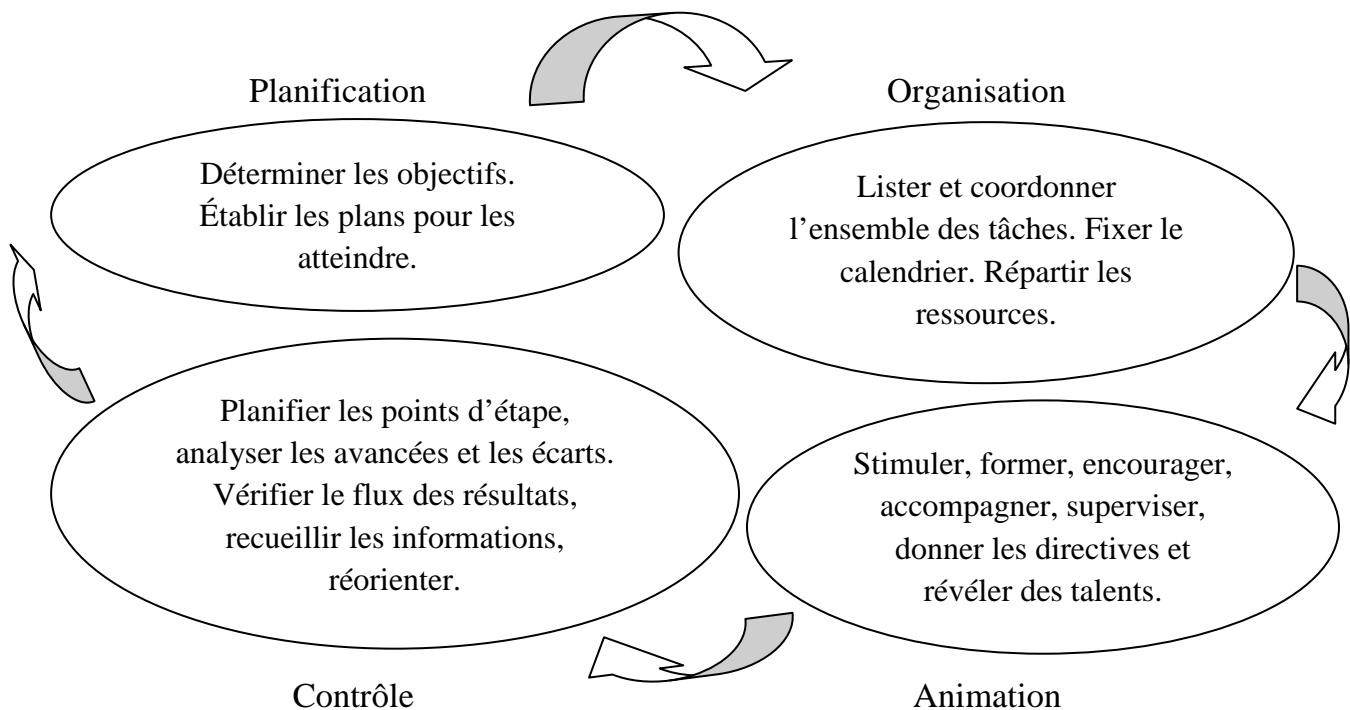
Les requêtes peuvent être faites aussi dans les **états**, mais sans possibilité de choisir les champs voulus. Tous les champs de l'état seront donc affichés.

### Paragraphe 2 : **Approches de solutions au problème spécifique n° 2**

En effet, il ne suffit pas, pour un manager, de gérer son temps. Il lui revient d'encourager une véritable progression de son équipe dans ce domaine, par l'ensemble des fonctions qui sont les siennes que sont :

- la planification ;
- l'organisation ;
- l'animation ;
- le contrôle.

Ces fonctions se représentent comme suit, selon Laine [(2004), page : 175] :



**Figure n° 7 : Fonctions d'un manager**

L'objectif est l'énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

La fixation des objectifs passe par l'analyse des tâches. L'analyse d'une journée ou d'une semaine de travail est la condition première à une bonne gestion de son temps. En fait, les prévisions et divers plannings échouent bien souvent parce qu'une phase essentielle a été négligée : celle de l'analyse préalable de la nature de toutes les tâches, leur importance et de la durée de temps à y consacrer.

Pour analyser les tâches, la méthode la plus simple et la plus proche de la réalité consiste à remémorer la dernière journée de travail et à noter, le plus scrupuleusement possible et heure par heure, l'emploi du temps de cette journée (de préférence, sur plusieurs journées). Ensuite, faire une présynthèse des tâches répertoriées en essayant de les regrouper en plusieurs grandes catégories :

- A-Temps consacré à la bonne marche de votre « espace », « sphère », de la zone de responsabilités.
- B-Temps consacré à l'environnement (avec d'autres personnes). La disponibilité est une facette d'une gestion efficace de votre temps.
- C-Temps consacré aux personnes dont on est responsable.
- D-Temps consacré à son travail personnel (tâches et fonctions qui constituent le poste).

**Tableau n° 18 : Analyse des tâches**

	Le...(date)...	Temps en minutes, heures						
		A	B	C	D	E	F	G
8 h 00 à 8 h 30 min								
...								
18 h 00 à 18 h 30								
Total								

Source : Stern (2001), page : 110.

Après analyse, établir de concert avec l'agent les objectifs à lui assignés.

**Tableau n° 19 : Fiche d'objectif (spécimen)**

Date	
Unité Administrative : .....	
Nom : .....	

Objectif	
Situation visée : .....	
Mesures : .....	
Échéance : .....	

Bénéfice	
Organisation : .....	

Unité :.....
Personnel :.....

Obstacles	.....
-----------	-------

Solutions / stratégies	.....
------------------------	-------

Les tâches à exécuter doivent faire l'objet d'une définition et clarification des responsabilités.

### Définition et clarification des responsabilités (spécimen)

Tableau n° 20 : Chef Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (C/SGCASAG)

Responsabilités	Priorités	Activités courantes	Indicateurs/mesures
Organiser et coordonner l'ensemble des activités liées à la gestion des carrières du	1	Planifie et supervise l'ensemble des tâches relatives à l'élaboration des différents actes liés à la carrière des agents notamment : - aux embauches ; - à la création du dossier de personnel ; - à l'immatriculation à la CNSS ; - aux affectations, nominations, intérim ;	- Nombre de dossiers d'avancements ou d'embauche traité.  - Délai de traitement (temps entre la demande et l'exécution)

personnel		- aux avancements, reclassements, promotions ; - établir les ordres de missions du personnel ; - élaborer les rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service ;	
Veiller à la mise à jour des dossiers physiques et du fichier du personnel	2	Prendre les mesures nécessaires pour assurer le classement des divers actes aux dossiers ainsi que la saisie des données au fichier	Nombre de dossiers mis à jour

Source : Nous-même.

Après définition des objectifs, il faut lutter contre les mangeurs de temps.

Un mangeur de temps est tout ce qui cause une interruption dans le travail en cours et tout ce qui prend plus de temps que prévu. Voici quelques-uns :

- **les dérangements** : ils interrompent souvent le cours de la pensée et du travail et orientent l'employé vers des occupations non prioritaires ou vers des démarches non productives (le téléphone, les visites inattendues, les urgences, etc.) ;
- **les réunions** : le trop grand nombre de réunions et leur préparation inadéquate ;
- **les documents** : courrier, lecture de rapports, brochures, annonces, etc. ;
- **autres** : déplacements, manque de planification, tâches mal définies, manque d'objectifs et de priorités claires, surplus de travail et d'engagement, hésitations, travail à petits pas, perte d'intérêt et de

motivation, prévisions irréalistes (en chiffres, en temps nécessaires, etc.), manque d'ordre et de classement, lacune dans les démarches administratives, trop de perfectionnisme dans les choses à faire, manque d'affirmation dans les décisions à prendre, perte de temps avec le supérieur immédiat, absence de délégation, rencontres et repas d'affaires, manque de personnel, personnel incompetent, trop d'éparpillement, pas capable de dire non, absence de prévision, absence de méthode de travail, informations reçues de qualité douteuse et/ou insuffisantes, habitudes de répéter les choses, présence fréquente de réponses temporaires, absence de formation, trop de pauses, présences de conditions physiques et psychiques inadéquates, trop de conversations, trop de contrôles, manque de communication, trop d'instructions confuses, trop de pressions pour atteindre les échéances, désordre, etc.

Après réalisation des fiches, il faut veiller au suivi et à l'exécution des tâches : c'est le **contrôle**.

Le contrôle en gestion du temps consiste à mesurer les progrès ou les résultats des tâches accomplies durant la période prévue lors de la planification en vue de déceler les lacunes et d'y apporter des correctifs.

C'est la surveillance des activités à exercer afin qu'elles demeurent à l'intérieur du temps prédéterminé et garantissent un suivi à la planification et à l'organisation du temps.

Le but premier est de mesurer les activités et les programmes qui se déroulent dans le temps prévu et de s'ajuster au fur et à mesure aux fluctuations des variables impliquées. Le but second est psychologique et lié à la peur du mot « contrôle ».

Pour effectuer un contrôle de son temps, un processus doit être établi. Il doit contenir les éléments suivants :

- un critère d'indication de performance pour un temps donné ;
- une norme pour comparer les activités envisagées avec des standards établis d'une période à une autre ;
- un outil de mesure pour déceler les écarts ;
- une analyse des écarts ;
- des mesures correctives pour apporter des réajustements.

Le contrôle peut être proactif (avant l'exécution des tâches) ; concomitant (durant l'exécution des tâches) ou rétroactif (après l'exécution des tâches). Les outils pouvant servir à cet effet sont :

- journal de bord (indique avec précision, heure par heure, les activités journalières), agenda mensuel, grille d'activités, feuilles d'emploi des tâches journalières et hebdomadaires, feuilles d'analyse des tâches de la journée, calendrier de réalisation de projet, etc.
- l'agenda quotidien ou éphéméride ;
- l'agenda électronique : c'est un logiciel qui permet la programmation, la prévision (exemple : Microsoft Outlook) ;
- l'échéancier : il permet de placer à une période déterminée le document à utiliser (note, fiche, lettre, document...) ;
- les plannings : ce sont des outils permettant de visualiser les prévisions relatives à un travail ou à une activité, de suivre leur réalisation dans le temps, ainsi que leurs contrôles ;
- le réseau PERT

Le réseau PERT ou Program Evaluation and Review Technic, en français, Technique d'Évaluation et de Contrôle des Programmes est un réseau qui décrit l'enchaînement logique des tâches à effectuer pour atteindre un objectif et précise les

temps correspondants. Il exige beaucoup de réflexion, de précision. Le réseau PERT a été mis au point aux États-Unis (USA) en 1958 pour surveiller les délais de réalisation des fusées POLARIS.

**Paragraphe 3 : Approches de solutions au problème spécifique n° 3**

Pour bannir les pertes de temps dans la gestion des documents, il faut appliquer, d'une part aux documents volumineux, les procédés et les ordres de classement ; d'autre part, procéder à l'automatisation du courrier.

A l'intérieur des meubles, les procédés suivants peuvent être adoptés :

- procédé horizontal : dossiers posés à plat, le dos face à l'utilisateur (exemple : pour le classement des biblorhaptés) ;
- procédé debout (ou sur champ) : dossiers posés verticalement, le dos face à l'utilisateur (classement des contrats, des boîte-archives) ;
- procédé vertical ordinaire : dossiers posés verticalement, les uns derrière les autres et reposant sur le dos (pour le classement des dossiers minces, exemple : demandes de stage) ;
- procédé vertical suspendu à visibilité supérieure : dossiers suspendus sur les bords d'un tiroir, d'un châssis ;
- procédé vertical suspendu à visibilité latérale : dossiers suspendus sous les rayons d'une armoire.

Les ordres de classement appropriés à adopter sont :

- classement numérique : classement selon l'ordre d'arrivée des dossiers (demande de stage...) ;
- classement chronologique : classement selon les périodes : date, mois, année (exemple : demande de congé) ;

- classement idéologique : classement selon des thèmes (idées) : les contrats d'un côté, les demande de stage de l'autre côté,...

Quant au courrier entre les directions et services de la mairie d'Abomey-Calavi, l'un des logiciels de Gestion Electronique de Documents (GED) peut être utilisé. Par exemple, le logiciel **GESTA**. Ce dernier permet :

- de gagner du temps en supprimant l'enregistrement au niveau de « Courrier Arrivée » ;
- d'assurer la gestion de toute information relative au traitement du courrier ;
- de réduire le temps de traitement ;
- de répartir rapidement le courrier ;
- d'informer les usagers sur les dossiers incomplets mis en instance en attendant l'arrivée de l'utilisateur ;
- d'informer sur la position d'une requête à tous les services reliés par un serveur central.

### **I - Spécificité de la gestion informatisée du courrier**

La gestion informatisée exige la mise en place d'un logiciel qui permet de gérer de façon efficace le courrier. L'automatisation substituera l'intervention manuelle dans la gestion du courrier. Le logiciel de gestion doit être en réseau pour permettre à chaque utilisateur de se connecter.

La confidentialité du courrier est assurée par l'identification des utilisateurs. Chacun ne pourra accéder qu'au courrier dont il est expéditeur ou destinataire.

### **II - Nomenclature générale du logiciel de gestion du courrier**

- Identification

L'utilisateur ne pourra accéder que par un **login** et un **mot de passe** propres à

chaque service. Alors, un service ne pourra pas consulter le courrier d'un autre. Le mot de passe est susceptible de modification.

L'interface d'identification peut se présenter comme suit :

Login :	<input type="text"/>
Mot de passe :	<input type="password"/>
Modifier le mot de passe :	<input type="password"/>

**Figure 8 : Interface d'identification**

- Menu

Une fois l'identification terminée, chaque utilisateur pourra accéder à la page principale du site avec les mentions suivantes :

Courrier « Arrivée »	Ici s'affiche le contenu de chaque rubrique
Courrier « Départ »	
Actes officiels	
Arrêtés	
Décisions	
Extraits de compte rendu	
Circulaires	

**Figure 9 : Page principale**

- Description

- Courrier « Arrivée »

Quand on clique sur Courrier « Arrivée », on peut choisir l'une des deux options : Saisie, Recherche.

- Saisie

Elle permet d'entrer les données suivantes concernant un courrier

Date :	<input type="text"/>
N° d'enregistrement :	<input type="text"/>
Service :	<input type="text"/>
Destinataire :	<input type="text"/>
Expéditeur :	<input type="text"/>
Objet :	<input type="text"/>
Commentaires :	<input type="text"/>

Figure 10 : **Saisie d'un courrier « arrivée »**

- Recherche

Elle se fait selon les caractéristiques suivantes :

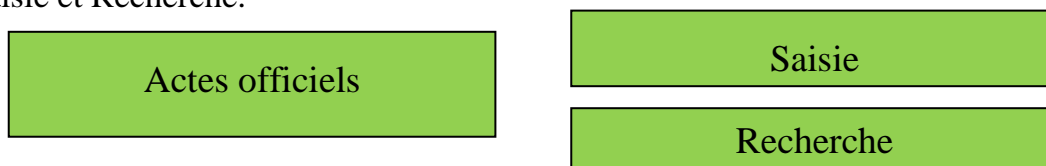
Date :	<input type="text"/>
Service :	<input type="text"/>
Destinataire :	<input type="text"/>
Expéditeur :	<input type="text"/>
Objet :	<input type="text"/>

– Courrier « Départ »

Les deux options du Courrier « Arrivée » se trouvent également au niveau du courrier « Départ ». Le processus est le même.

- Actes officiels
  - Saisie

Nous retrouvons également au niveau des « Actes Officiels » les options Saisie et Recherche.



Son interface permet l'enregistrement des renseignements suivants :

Date :	<input type="text"/>
Service :	<input type="text"/>
Type :	<input type="text"/>
N° :	<input type="text"/>
Expéditeur :	<input type="text"/>
Destinateur :	<input type="text"/>
Objet :	<input type="text"/>
Date d'arrivée :	<input type="text"/>

**Figure 11: Saisie d'un acte officiel**

- Recherche

Les informations à y insérer sont :

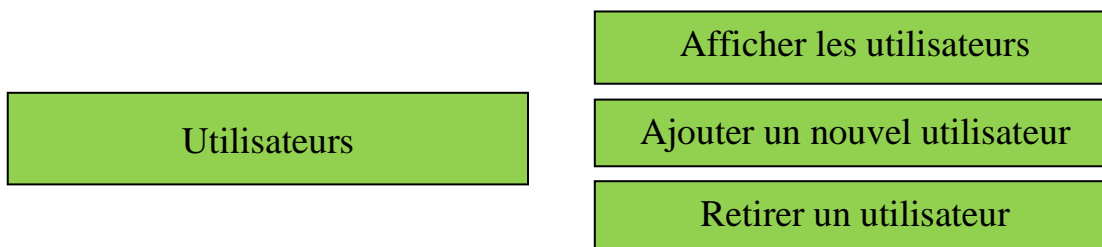
- date ;

- service ;
- type ;
- destinataire ;
- expéditeur.

- Utilisateurs

A travers cette rubrique, on visualise tous les services qui utilisent le site. Par ailleurs, on peut ajouter ou retirer un utilisateur.

L'interface se présente comme suit :



- Afficher les utilisateurs

Pour afficher la liste des utilisateurs du site, cliquer sur **Afficher les utilisateurs**.

- Ajouter un utilisateur

Pour y parvenir, il faut remplir le formulaire suivant après avoir cliqué sur Ajouter un utilisateur :

Nom de l'utilisateur :	<input type="text"/>
Mot de passe :	<input type="password"/>
Confirmer le mot de passe :	<input type="password"/>

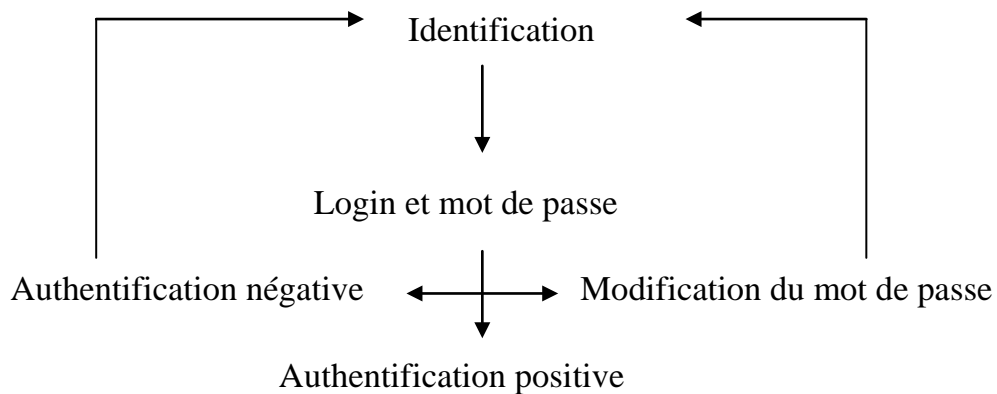
**Figure 12 : Ajout d'un utilisateur**

- Retirer un utilisateur

Contrairement à **Ajouter un utilisateur**, il faut insérer le nom de l'utilisateur et suivre les indications du système.

Nom de l'utilisateur :

De façon schématique, l'application se présente comme suit :



Courrier Arrivée	→	Saisie	→	Saisie d'un courrier
Recherche	→	Saisie	→	Résultat de la recherche
Courrier Départ	→	Saisie	→	Saisie d'un courrier
Recherche	→	Saisie	→	Résultat de la recherche
Actes Officiels	→	Saisie	→	Saisie d'un acte officiel
Recherche	→	Saisie	→	Résultat de la recherche
Utilisateur	→	Ajouter un utilisateur	→	Ajout
	→	Retirer un utilisateur	→	Retrait
	→	Afficher les utilisateurs	→	Affichage

**Figure 13 : Schéma général de l'application**

Cette configuration est presque la même que le logiciel Outlook, logiciel de base, donc ne nécessitant pas son achat mais seulement sa configuration.

Quelles sont les conditions nécessaires pour mettre en œuvre ces propositions ?

## Section 2 : **CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Cette partie est relative aux préalables qui permettront d'obtenir la totalité des effets escomptés des solutions proposées. Pour cela, nous recommandons d'observer les douze conditions d'efficacité de la gestion du temps que sont :

1-Prendre le temps de formaliser ses objectifs, puis de traduire ces objectifs en priorités claires à hiérarchiser pour les affecter à des périodes fixes (chaque chose en son temps).

2-S'obliger formellement et systématiquement à inscrire ces priorités, comme les tâches et engagements qu'elles induisent, dans un planning ou un agenda toujours facilement accessible.

3-Inscrire aussi dans cet agenda des temps « de réserve » pour les urgences et les imprévus. La souplesse doit primer sur la rigidité.

4-Inscrire enfin dans son agenda des « temps pour soi », de façon à gagner en sérénité à un niveau tel que tout se mettra à fonctionner mieux.

5-Analyser sa charge de travail pour évaluer le poids de chaque activité (et globalement), en s'obligeant au maximum à morceler chacune en micro-tâche.

6-Regrouper ensuite les différentes activités analysées et travailler par « blocs », cohérents en consacrant, par exemple, telle demi-journée au courrier, telle autre aux rendez-vous.

7-Clarifier systématiquement avec chaque commanditaire les engagements que l'on prend à son égard : contenu, résultat escompté, ressources disponibles, niveau d'urgence, échéance.

8-Se convaincre une bonne fois pour toutes qu'on n'est plus à l'époque du micro-savoir universel et apprendre à se contenter de synthèses, de résumés, d'abrégés, voire de sommaires (trop d'informations tue l'information).

9-Auditer régulièrement ses activités pour identifier celles qui doivent ou peuvent être faites par d'autres et les déléguer ou les transférer.

10-Auditer régulièrement ses activités pour identifier celles qui sont inutiles et les supprimer.

11-Auditer à périodicité fixe son processus de gestion du temps pour l'améliorer, en décidant des axes de progression souhaitables et en s'y engageant concrètement.

12 – Eriger une bonne fois pour tout le processus de gestion du temps en discipline de vie (après tout, notre temps, c'est notre vie).

## CONCLUSION

En somme, les ressources humaines constituent les ressources les plus importantes d'une unité économique et sociale. Elles méritent alors toute l'attention requise de la part de leur utilisateur. Cette attention doit s'élargir à toutes les dimensions humaines. Lorsqu'elles sont bien managées, elles sont susceptibles de donner le meilleur d'elles-mêmes. Les tâches à exécuter ne pourront alors être confrontées à des difficultés de réalisation dues à quelques empêchements que ce soit. Dans le cas contraire, les objectifs fixés par la structure et les tâches attribuées à chaque agent peuvent faire l'objet de mauvaise exécution ou de non-exécution. Toute chose qui constitue des entraves à la réalisation de la mission et aux attributions de la mairie d'Abomey-Calavi.

Ainsi, mieux gérer les ressources humaines conduit, par ricochet, à mieux gérer les autres ressources car, ces ressources (humaines) se chargent des autres. Le temps étant matériellement non rattrapable, il est alors indispensable de s'en occuper dans les dimensions les plus sensibles.

Les outils proposés, quelques nouvelles technologies de management en ce qui concerne les RH, sont, de notre point de vue, très indispensables aujourd'hui pour répondre aux nouvelles exigences du management. Loin d'être alors, comme par le passé, une dépense ou une charge improductive, les technologies apparaissent, de nos jours, comme un investissement qui, tôt ou tard, produit des effets qui constituent plus d'opportunités que d'inconvénients.

Aussi, faut-il faire preuve de proactivité dans sa gestion, c'est-à-dire anticiper sur la survenance de certains événements ou faits pouvant constituer des obstacles à la bonne gestion du temps. Dès que ces précautions sont prises, la gestion du temps ne constituerait que l'une des activités les moins gênantes, non seulement pour la hiérarchie, mais également pour les collaborateurs.

Le développement de nouveaux outils et de nouvelles techniques de pilotage des ressources humaines constitue alors une occasion, pour les uns, de mieux cadrer les actions des agents et, pour les autres, d'avoir des informations utiles et simples au moment opportun. Ces outils permettent alors de pouvoir mesurer de façon concrète le niveau de réalisation des activités par les agents et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

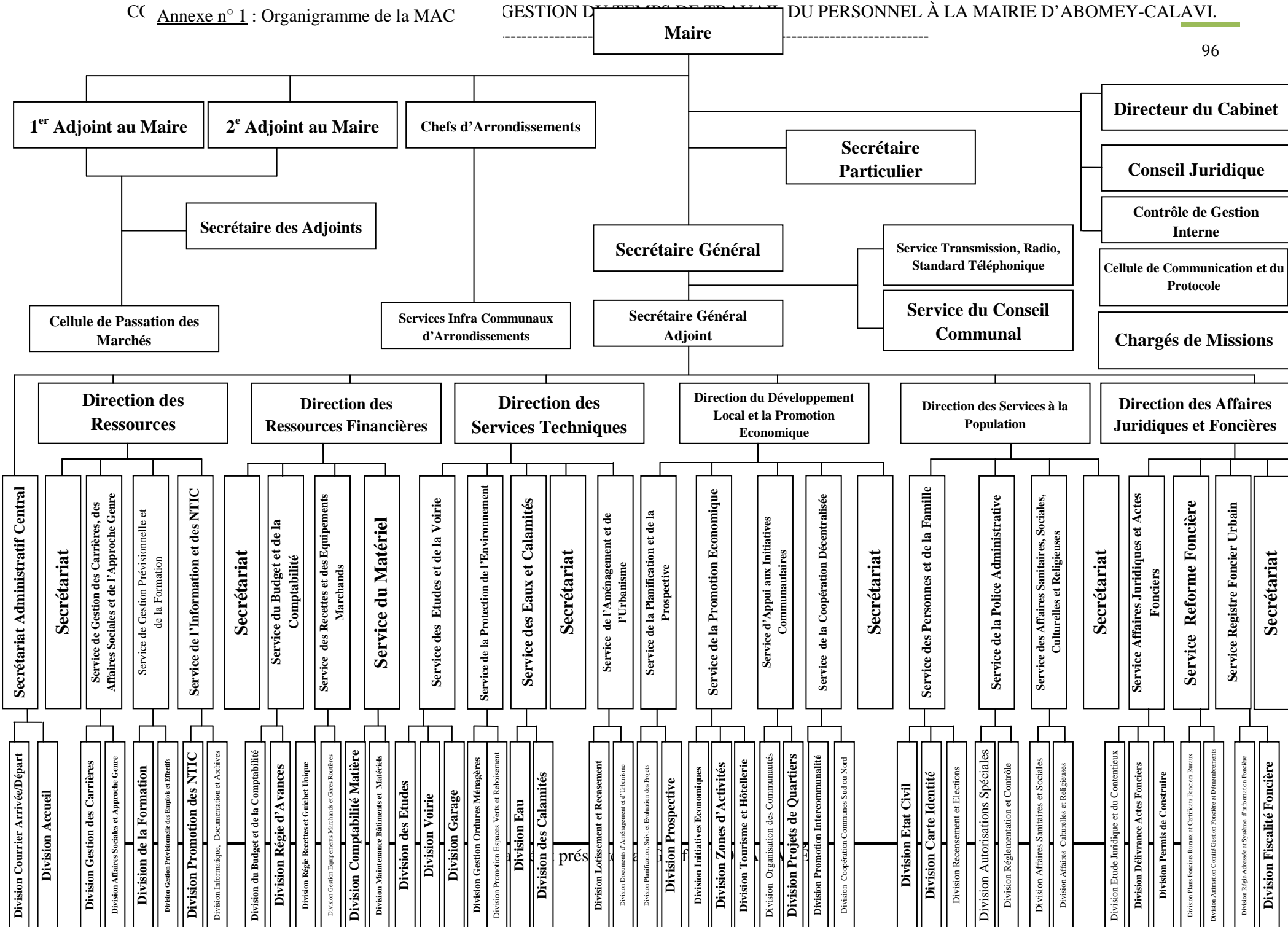
## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ouvrages
  - BERGERON, G. P. (2006) : « *La gestion dynamique* », Montréal, Gaëtan Morin, 653 pages, p. 11 ;
  - DESLOGIS, J., SALLES, H. (1975) : « *Le classement, les procédés et modes de classement, les dossiers et les fiches* », Paris, édition Nathan.
  - LAINE, S. (2004) : « *Maîtriser la gestion de son temps* », Paris, les éditions Demos ;
  - LAKEIN, A. (1993) : « *Comment contrôler votre temps et votre vie* », les éditions : Un monde différent Ité Quebec ;
  - PNUD (mars 2006), « *Etude sur l'amélioration de la performance de l'Administration publique béninoise dans la gestion du temps* » ;
  - SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B. (1993) : « *Gestion des ressources humaines* », Montréal H 3 L 3N7 – Canada, les éditions 4 L Inc. ;
  - STERN, P. (2001) : « *Être plus efficace* », éditions d'organisation, Jouve-Paris, septembre.
- Mémoires et rapports de stage :
  - BATCHO, A. L. (2011) : « *Présence physique au poste et gestion optimale du temps de travail : cas de la Présidence de la république du Bénin* », Gestion des Ressources Humaines, ENAM 2 ;
  - LOBADADÉ, G. (2009) : « *Politique d'organisation du secrétariat : cas du SGM/MESFTP* », Secrétariat de Direction, ENAM 1.
- Textes juridiques :
  - Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (Loi n° 86-013 du 26 février 1986) ;
  - Code du travail (Loi n° 98-004 du 27 janvier 1998) ;

- Loi n° 97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin ;
  - Loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
  - Décret d'application n° 2005-746 du 30 novembre 2005 portant approbation de la Politique Nationale de gestion des Ressources Humaines communales ;
  - Décret d'application n° 2005-763 du 09 décembre 2005 portant approbation de la Politique Nationale de Coopération Décentralisée ;
  - Décret d'application n° 2005-764 du 09 décembre 2005 portant Définition et Modalités de la Coopération Décentralisée ;
  - Arrêté n° 21-149 du 12 octobre 2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des Services de la Mairie d'Abomey-Calavi.
- Dictionnaires :
    - **Hachette**, édition 2010 ;
    - **Le Petit Larousse**, édition 2012.
  - Webographie :
    - [www.cafrad.org](http://www.cafrad.org) (vendredi 18 octobre 2013, 14 h 40) ;
    - [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) (vendredi 18 octobre 2013, 15 h 23) ;
    - [www.wiktionary.org](http://www.wiktionary.org) (lundi 14 octobre 2013, 14 h 40) ;
    - [www.outlool.com](http://www.outlool.com) (samedi 23 novembre 2013, 09 h 24);
    - [www.planning.com](http://www.planning.com) (vendredi 14 mars 2013, 13 h 17);
    - [www.timepro.fr](http://www.timepro.fr) (lundi 7 avril 2014, 10 h 52) ;
    - [www.lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles\\_pdf/taylorisme.pdf](http://www.lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles_pdf/taylorisme.pdf) (jeudi 5 juin 2014).
    - [www.iaat.org/..5\\_1\\_eisenhower.pdf](http://www.iaat.org/..5_1_eisenhower.pdf) (dimanche 28 septembre 2014, 16 h 10).



# ANNEXES



Cet organigramme est la traduction schématique des dispositions de l'arrêté n° 21-149/C-AC/SG/SAC du 12/10/2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des Services de la mairie d'Abomey-Calavi.

Annexe 2 : Questionnaire

LOBADADÉ Galifou  
Élève en fin de formation  
en GRH à l'ENAM

GESTION DES DOSSIERS DU PERSONNEL

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule « CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL DU PERSONNEL À LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1 – Vous arrive-t-il de vous rendre à la DRH pour un service ?

Oui       Non

2 - Si Oui, obtenez-vous l'information désirée le plus rapidement possible ?

Oui       Non

3 - Pourquoi ?

.....

4 - Êtes-vous souvent invité à repasser pour la même information ?

Oui       Non

5 - L'organisation de la gestion des dossiers vous semble-t-elle adéquate ?

Oui       Non

6 - Souhaitez-vous une solution à ce problème ?

Oui       Non

7 - Quelles sont vos suggestions ?

.....

Merci pour votre disponibilité.

LOBADADÉ Galifou

Élève en fin de formation

en GRH à l'ENAM

### FIXATION D'OBJECTIFS À CHAQUE AGENT

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule « CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL DU PERSONNEL À LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1- Connaissez-vous ce qu'on appelle un objectif ?

Oui  Non

2 Connaissez-vous une fiche d'objectifs ?

Oui  Non

3 - Des objectifs vous ont –ils été fixés ?

Oui  Non

4 - Exécutez-vous à temps vos tâches ?

Oui  Non

5 - Pourquoi ?

.....

6 - Quelles sont vos suggestions ?

.....

Merci pour votre disponibilité.

LOBADADÉ Galifou

Élève en fin de formation

en GRH à l'ENAM

### GESTION DES DOCUMENTS

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet s'intitule « CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL DU PERSONNEL À LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI », nous avons jugé utile le recueil des données auprès de vous. A cet effet, nous vous prions de remplir le présent imprimé que nous passerons retirer.

1 - Utilisez-vous les méthodes modernes de classement de courrier ?

Oui       Non

2 - La méthode utilisée vous facilite-t-elle les tâches ?

Oui       Non

3 - Pourquoi ?

.....

4 - La capacité des meubles de rangement couvre-t-elle tous les documents à y mettre ?

Oui       Non

5 - Ces documents sont-ils bien conservés ?

Oui       Non

6 - Votre local dispose-t-il de place pour recevoir d'autres meubles ?

Oui       Non

7 - Connaissez-vous les méthodes modernes de gestion de courrier ?

Oui       Non

8 - Quelles sont vos suggestions ?

.....

Merci pour votre disponibilité.

**TABLE DES MATIÈRES**

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
In mémorium.....	iii
Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et acronymes.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	xi
Introduction.....	1
Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	3
Section 1 : Cadre institutionnel et physique de la MAC, observations de stage à la DRH/MAC.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la MAC en général.....	4
I – Localisation, historique, mission et attributions de la MAC.....	4
A – Localisation.....	4
B - Historique de la commune d'Abomey-Calavi.....	4
C – Mission.....	5
D – Attributions.....	6
E - Organisation administrative de la commune.....	6
1 - Les organes de la commune.....	6
a - L'organe délibérant : le conseil communal.....	6
b - L'organe exécutif.....	7
b-1 - Les services de la mairie.....	7
b-1-1 - Les services infra communaux.....	7
b-1-2 - Les services communaux.....	8
Paragraphe 2 – Localisation, mission, attributions et fonctionnement de la DRH.....	9
I – Localisation.....	9
II - Mission.....	9
III – Attributions.....	9
A – Secrétariat.....	10
B - Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG).....	10
C – Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF).....	12
D – Le Service de l'Information et des NTIC (SINTIC).....	13
Paragraphe 3 : Présentation des autres Directions.....	14
I - La Direction des Ressources Financières (DRF).....	14

---

II - La Direction des Services Techniques (DST).....	15
III - La Direction du Développement Local et de la Promotion Économique (DDLPE).....	15
IV - La Direction des Services à la Population (DSP).....	15
V - La Direction des Affaires Juridique et Foncières(DAJF).....	16
Paragraphe 4 : État des lieux à la DRH/MAC.....	17
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	25
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	25
I - Choix et justification de la problématique.....	25
A - Choix de la problématique.....	25
B - Justification du choix du sujet.....	25
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique.....	26
Paragraphe 3 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	26
I - Vision globale de résolution du problème général.....	27
II - Vision globale de résolution du problème spécifique n° 1.....	27
III -Vision globale de résolution du problème spécifique n° 2.....	27
IV - Vision globale de résolution du problème spécifique n° 3.....	28
V - Détermination des séquences de résolution.....	29
Chapitre premier : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	30
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	31
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	31
I - Fixation des objectifs.....	31
A -Objectif général.....	31
B - Objectifs spécifiques.....	31
II - Formulation des causes et des hypothèses.....	32
A - Causes et hypothèses liées au problème général.....	32
B - Causes et hypothèses spécifiques.....	32
III - Revue de la littérature.....	35
A - Définition de quelques concepts .....	35
B - Importance de la gestion du temps.....	38
C - Contribution des auteurs aux problèmes spécifiques.....	38
1 - Revue sur la gestion informatisée des dossiers du personnel.....	40
2 – Revue sur fiches d'objectifs.....	41
3 - Revue sur la gestion des documents.....	44
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....	46
I - Approches empiriques.....	46
A - Objectif de l'enquête.....	47
B - Détermination du cadre de la population d'enquête.....	47
C - Spécification des données à recueillir.....	47
D - Détermination de l'échantillon.....	47

E - Élaboration des outils de collecte de données.....	47
1 – Questionnaire.....	48
2 – Interview.....	48
3 - La recherche documentaire.....	48
II - Approches théoriques.....	49
A - Choix de la théorie.....	49
B - Les seuils de décision.....	49
Section 2 : Collecte et analyses des données.....	50
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données.....	50
I - Procédure d'enquête.....	50
II - Difficultés rencontrées.....	50
III - Présentation des résultats.....	51
IV– Analyses.....	53
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostique.....	54
I - Vérification des hypothèses.....	55
A - Hypothèse relative au problème spécifique n° 1.....	55
B - Hypothèse relative à la non fixation d'objectifs .....	55
C - Hypothèse relative à gestion non rationnelle des documents.....	55
II - Établissement de diagnostic.....	55
A - Élément de diagnostic du PS 1.....	55
B - Élément de diagnostic du PS 2.....	56
C - Élément de diagnostic du PS 3.....	56
Chapitre deuxième : Approche de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	57
Section 1 : Approches de solutions.....	58
Paragraphe 1 : Approches de solution au problème spécifique n°1.....	58
Paragraphe 2 : approches de solutions au problème spécifique n° 2.....	74
Paragraphe 3 : Approches de solutions au problème spécifique n° 3.....	81
I - Spécificité de la gestion informatisée du courrier.....	82
II - Nomenclature générale du logiciel de gestion du courrier.....	82
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions .....	88
Conclusion.....	90
Références bibliographiques.....	92
Annexes.....	95